

**DOLGOS OLGA**

**A LOGISZTIKA SZEREPE A VÁLLALATI  
VERSENYKÉPESSÉGBEN**

**Empirikus proposíció-alkotás**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási  
Egyetem  
Vállalatgazdaságtan Tanszék**

**Témavezető: Chikán Attila**

**Minden jog fenntartva. Jelen tanulmányt, illetve annak részeit tilos reprodukálni, adatrögzítő rendszerben tárolni, bármilyen formában vagy eszközzel – elektronikus vagy más úton – közölni a szerző engedélye nélkül.**

**Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási  
Egyetem  
Gazdálkodástudományi Kar**

**A LOGISZTIKA SZEREPE A VÁLLALATI  
VERSENYKÉPESSÉGBEN**

**Empirikus proposíció-alkotás**

**PH.D. ÉRTEKEZÉS**

**DOLGOS OLGA**

**Budapest, 2000.**



## KÖSZÖNETNYILVÁNÍTÁS

Szeretnék köszönetet mondani mindazoknak, akik ötleteikkel, kérdéseikkel, kritikájukkal támogattak abban, hogy ez a tanulmány elkészüljön.

Köszönettel tartozom témavezető tanáromnak, *Chikán Attilának*, aki hosszú éveken keresztül nagy türelemmel viselte állandóan fel-felbukkanó világmegváltó gondolataimat, s a velük járó lelkesedésemet, valamint elkeseredett, már-már depressziós pillanataimat is.

Sokat segítettek a *Reszegi Lászlóval* folytatott szakmai beszélgetések, a tézisjavaslataimhoz kötődő értékes kritikák és új gondolatok.

Sokat segítettek a *Logisztika és Termelésmenedzsment Kutatóközpont munkatársaival* közösen végzett tevékenységek. Külön köszönettel tartozom *Gritsch Mátyásnak*, akivel számos közös kutatásunk során közösen gondolkodtunk el a logisztika vállalati gazdálkodásban játszott szerepéről, a logisztikai teljesítmény természetéről és mérhetőségéről.

Mivel kutatásom a „Versenyben a világgal” kutatási program 1996-os és 1999-es adatbázisának statisztikai elemzésére épül, ezért köszönettel tartozom *a kutatási program szervezésében és lebonyolításában részt vállaló valamennyi kollégámnak* is.

## ***Mottó***

“Egyszerű válasz könnyen adható az egyszerű kérdésre csakúgy, mint bonyolult válasz a bonyolult kérdésre. Ugyanakkor bonyolultan válaszolhatunk bármely egyszerű kérdésre is, de egyszerű választ csak igen ritkán adhatunk egy bonyolult és többszörösen összetett kérdésre.”  
(*Anonymus*)

## BEVEZETÉS <sup>1</sup>

Tanulmányunkban a logisztika vállalati versenyképességben játszott szerepét vizsgáljuk. Logisztika alatt az anyagi áramlások és készletek, valamint a kapcsolódó információk integrált menedzsmentjét értjük. A logisztika tehát több tevékenység integrációjával létrejött vállalati folyamat, amely horizontálisan átszeli az egész vállalatot.

Feltevésünk szerint a logisztika szervezettsége alapvetően befolyásolja a vállalati versenyképességet, ezért figyelmünket elsődlegesen a logisztikai teljesítmény alakulásának és a teljesítmény mérésének szenteljük. Kutatásunk alapját az a meggyőződés képezi, hogy *a logisztika olyan stratégiai erőforrás illetve stratégiai képesség, amely napjaink globalizálódó és elektronikus alapokon újrászerveződő gazdaságában meghatározó lehet a vállalatok versenyképessége szempontjából, hiszen az időtényező és a rugalmas reagálás szerepe folyamatosan erősödik.* Koncepcionális feltevésünk empirikus alátámasztásához egyrészt statisztikai eszközökkel elemeztük a “Versenyben a világgal” adatbázist, másrészt vállalati esettanulmányokat készítettünk a kérdés mélyebb feltárása érdekében.

A téma aktualitását – a személyes érdeklődésen túl – számtalan olyan környezeti változás adja, amely alapjaiban érinti a vállalati működés valamennyi területét. Az első ezek közül, ami kiemelését érdemel, a logisztika integrált szervezése. A vállalat logisztikai folyamatokat középpontba helyező szervezése az utóbbi évtizedekben került az érdeklődés előterébe. Eközben a logisztika és a vállalati tevékenység-menedzsment (termelés-menedzsment) oktatása és kutatása között még mindig ott a választóvonal a világ legtöbb üzleti főiskoláján és egyetemén.<sup>2</sup> E tekintetben egyetemünk Vállalatgazdaságtan Tanszékén a Logisztika és Termelés-menedzsment Kutatócsoport által megjelentetett “Értékkeremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika” című könyv jó példája a vállalat

---

<sup>1</sup> Kutatásunkat nagyban segítette a BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszéke mellett működő Versenyképesség Kutatóközpont, amely menedzselte az 1996-os és az 1999-es kérdőíves adatfelvételt. Kutatásunkat jelentősen előmozdította több, az elmúlt években lefolytatott kutatás úgy, mint “Az anyagi folyamatok pénzügyi elemzése (1996-98)” (OTKA F022638), “A teljesítménymérés szerepe és jelentősége: Nemzetközi összehasonlító elemzés” (PFP-BKE-4248/1997), valamint a “Teljesítménymérés a termelésben és a szolgáltatásban (1999-2001)” (OTKA F030523). 1999. szeptemberétől 2000. augusztusáig a Soros Alapítvány Doktorandusz ösztöndíja segíti munkámat.

<sup>2</sup> Az angol Production and Operations Management területet nevezzük tevékenységmenedzsmentnek.

interdiszciplináris megközelítésének, a hagyományos tevékenység-menedzsment (vagy termelés-menedzsment) és az integrált logisztika összekapcsolásának.<sup>3</sup>

Az anyagi folyamatok – elméletben és gyakorlatban is nyomon követhető – integrációja tulajdonképpen a vállalati és a tulajdonosi értéket középpontba helyező vállalatstratégia következménye.

Az értéknövelő stratégia gyakorlati alkalmazása hívta fel a figyelmet a vezetői információs és a teljesítménymérési rendszerek működési hiányosságaira. Nem meglepő tehát, ha a szakirodalomban hozzáférhető számos elméleti modell és gyakorlati példa éppen ezeknek a támogató alrendszereknek a fejlődését, közvetve pedig a vállalati folyamatok integrált menedzsmentjét szolgálja.

Az elmúlt évtized menedzsment magazinjainak és tudományos folyóiratainak áttekintése könnyen azt a képzetet keltheti az olvasóban, hogy alapvető problémák kerültek megoldásra, így a vállalati működés mindinkább közeledik valamiféle ideálshoz. Nem szándékunk megkérdőjelezni a menedzsment gyakorlat fejlődését, mégis érdemesnek tartjuk felhívni a figyelmet arra, hogy a vezetői információs rendszer bázisát jelentő vezetői számvittel és költséggazdálkodással szemben évtizedek óta újra és újra megfogalmazódó kritika a vállalati alapfolyamatoktól való elszakadás. A kezünkbe került legkorábbi forrás egy a század első felében publikált tanulmány, amelyben a szerző a belső auditálás – ma vezetői számvitel – nyilvántartásai és a vállalati folyamatok közötti inkonzisztenciára hívja fel a figyelmet és sürgeti az összhang megteremtését (Cadmus, 1930). Véleménye szerint a belső auditnak az irányítás igényeit kell szolgálnia, az pedig lehetetlen a vállalat anyagi folyamatainak követése nélkül.

A cadmus-i cikk megjelenése óta eltelt hét évtizedben számos olyan vállalatirányítást támogató technika és módszer került kifejlesztésre, amely a stratégiai célok és az operatív folyamatok összekapcsolását kísérli meg. Példaként említhető a management by objectives (MBO) a hetvenes években, a balanced scorecard a kilencvenes években. A jelenlegi vállalati gyakorlatot ennek ellenére mind a mai napig dominálják a folyamatok és teljesítményük mérése közötti rések.<sup>4</sup>

<sup>3</sup> A könyv Chikán Attila és Demeter Krisztina (1999) szerkesztésében jelent meg, számos elméleti és gyakorlati szakember együttműködésének termése.

<sup>4</sup> Nincs új a nap alatt még a menedzsment szakirodalomban sem, gondolhatjuk olykor: a balanced scorecard koncepció tulajdonképpen ugyanarra a filozófiára épül, mint a hetvenes évek a management by objectives (MBO) ideája. Az MBO sikertelenségéhez vezető és a balanced scorecard széles körű elterjedését akadályozó tényezők nagyfokú hasonlóságot mutatnak: részleges bevezetés és az emberi tényező tipikus hibáinak – és viselkedési mintáinak – szentelt kevés figyelem (lásd például Dinesh – Palmer, 1998).

Meglátásunk szerint ezek a rések elsősorban abból fakadhatnak, hogy mind a folyamat, mind a hozzájuk kapcsolódó teljesítmény értelmezése meglehetősen dinamikusan változott az elmúlt fél évszázadban, miközben a vállalati menedzsment szemlélete inkább statikus volt (azaz dominánsan múltbeli tapasztalatokra támaszkodott).

A nemzetközi szakirodalom kritikai áttekintése megerősítette előzetes hipotézisünket: *a logisztika vállalati sikerben játszott szerepéről relatíve kevés egzakt módon gyűjtött és elemzett empiria áll rendelkezésre*. Igaz ez annak ellenére, hogy a világ menedzsment magazinjai tele vannak – gyakran ugyanazon cégek – siker-sztorijaival.

A kutatáshoz vezető indokok között szerepel az is, hogy napjainkban a szervezetelméleti munkák egy divatos területe a vállalati sikerhez, eredményességhez vezető út feltárása. Az elmúlt évtizedben számos üzleti kiválóság modell került felállításra (például: PRTM- modell, a minőségközpontú EFQM-modell, a logisztikai képességek modell), amelyekben gyakran megjelenik a logisztikai terület kiemelkedő teljesítménye. A tényleges hatásra és hatásmechanizmusra azonban eddig keveseknek sikerült megbízható empirikus evidenciát szolgáltatni.

A magyar nyelvű irodalom tematikailag valamelyest szegényesebb, mint az angol. A kilencvenes évek első felében – a rendszerváltást követően – gyakrabban jelentek meg értelmező és ismeretterjesztő írások mind a logisztika, mind a termelésmenedzsment területén. Ezek gyakran néhány idegen nyelvű forrás fordításai vagy összefoglalásai voltak. A piactudományi fogalomrendszerhez való felzárkózás után mind gyakrabban tűnnek fel a magyar és a nemzetközi gyakorlat összehasonlítását nyújtó cikkek és tanulmányok. Elmondhatjuk, hogy ez a felzárkózás mára megtörtént, a hazai szakmai rendezvényeken ma már hasonló problémákról és megoldási módszerekről hallhatunk.<sup>5</sup> Ezzel természetesen nem teszünk egyenlőségjelet a magyar és a nemzetközi üzleti kutatások közé, de hangsúlyozni szeretnénk, hogy a hátrányos történelmi körülmények ellenére ma már nincs szemléletbeli különbség. Lényegesen kevesebb viszont a hazai empiriát elemző munka.

---

<sup>5</sup> A logisztikával és ellátási láncsal kapcsolatos ismeretterjesztésben élen járt a BKE és a BME is. A szakmai szervezetek – úgy, mint Magyar Logisztikai Beszerzési és Készletezési Társaság (MLBKT) és Magyar Logisztikai Egyesület számos rendezvényt szervezett a szakmai kommunikáció előmozdítása érdekében. Az MLBKT a Logisztikai Fejlesztési Központtal karöltve logisztikai képzési rendszert működtet. Kontrolling területen jelentős érdemei vannak a BKE Vezetés-Szervezés Tanszékének, valamint az IFUA Consulting Kft szervezte Controlling Akadémiának.

Összességében úgy ítéljük meg, hogy a kutatás által megcélzott területen ma még jelentősek a hiányosságok és szinte elhanyagolható a kutatók közötti konszenzus.

A disszertáció alapvetően három diszciplínát fog össze: az integrált logisztikát, a tevékenységmenedzsmentet és a teljesítménymérést. Az integrált logisztikát és a tevékenységmenedzsmentet az irodalom áttekintése során folyamatmenedzsment címszó alatt összevontan tárgyaljuk. Ezek a szervezeti működés anyagi folyamatait a stratégiától az operatív működésig átfogó területek. Kutatásunk középpontjában egy interdiszciplináris megközelítés rejlik, a vállalatot holisztikus egészként szemléljük.

Miután a logisztikát munkánk során stratégiai erőforrásnak és képességnek tekintjük, ezért a létező vállalatelméletek közül az erőforrás-alapú vállalatelméletre (resource-based theory) (Penrose, 1959) építjük munkánkat. Az erőforrás-alapú vállalatelmélet az értékes vállalati erőforrások birtoklásában és hatékony kombinálásban látja a fenntartható versenyelőny forrását. Az erőforrás-alapú megközelítés felhívja a figyelmet arra, hogy a tartós vállalati versenyképesség az eltérő vállalati erőforrások egyedi, nehezen másolható hasznosításából származik. Véleményünk szerint ez az elmélet – megteremtheti a lehetőséget a logisztika és a hosszú távú versenyképesség közötti kapcsolat elemzésére. A logisztikai szakirodalomban azonban csak elvétve találunk egy-két ígéretes példát (Olavarrieta – Ellinger, 1997; CLM, 1995). Reményeink szerint kutatásunk hozzájárulhat az integrált logisztika ma még szegényes – s talán kicsit feledésbe is merült – elméleti hátterének további gazdagításához.

A fogalmi tisztázás érdekében kigyűjtöttük a dolgozatban használt – és általunk megfogalmazott – főbb definíciókat:

- Az **integrált logisztika** több tevékenység integrációjával létrejött, a vállalatot horizontálisan átszelő folyamat, amely a nyersanyagok, késztermékek stb. – és a hozzájuk tartozó információs folyamatok – hatékony áramlásának tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgálja a szállítótól a végső fogyasztóig – a fogyasztói igényeknek való mind teljesebb megfelelés érdekében. A logisztikai csatorna kifejezés az integrált logisztika folyamatosságát szemlélteti.
- Az **ellátási lánc** gazdasági tevékenységek szervezeti határoktól függetlenül, vertikálisan összekapcsolódó sorozata, amely a vevői/fogyasztói igények kielégítését célozza.

- A **szervezeti teljesítmény** egy olyan támogató mérce, amely a vállalat alapvető céljának elérését célzó stratégia és operatív folyamatok közötti ok-okozati összefüggések feltárásának és menedzselésének legfőbb eszköze.
- A **teljesítménymérés** olyan vállalati tevékenységek sorozata, amelyek a vállalati célok operatív megvalósításának folyamatáról nyújtanak információt és visszacsatolást a szervezet illetékes tagjainak.
- A **vállalati értéktermelés** a vevői igények kielégítésének folyamata a vállalat tulajdonosi értékének növelése mellett.

A **kutatási kérdések** a következőkben foglalhatóak össze:

- Melyek azok a mechanizmusok, amelyek gátolják, illetve ösztönzik a logisztikával kapcsolatos explicit vagy implicit stratégiai célok megvalósulását?
- Mennyiben és milyen mechanizmusokon keresztül érvényesülnek a teljesítménymérésben a vállalati alapfolyamatok integrációjával kapcsolatos törekvések?
- Milyen mértékben és hogyan próbál meg eleget tenni a folyamatosan új követelményeket támasztó integrált logisztika igényeinek a teljesítmény mérése?

Ezen előzmények után körvonalazhatjuk a **főbb kutatási célokat**:

- A szakirodalom főbb irányzatainak ismertetése, különös tekintettel az integrált logisztika folyamatszemplétű menedzsmentje, az integrált teljesítménymérés és a szervezetstratégia releváns kérdéseinek kritikai elemzésére.
- A logisztikai csatorna és teljesítményének mérésével kapcsolatos problémák bemutatása – hangsúlyozva a vállalati versenyképesség kapcsolódási pontjait. Kiemelt figyelmet szentelünk a logisztikai teljesítmény és a vállalati siker közötti összefüggések feltárásának és megértésének.

- Feltételezzük továbbá, hogy a logisztikai kiválóság kritériumai szerte a világon hasonlóak, ezért a nemzetközi szakirodalomban megjelenő elméleti megközelítéseket szembesítjük a magyar vállalati gyakorlattal. Az elméleti felvezetést empirikus evidenciával támasztjuk alá.
- Egy kvantitatív és kvalitatív kutatási technikákat kombináltan alkalmazó módszertan adaptálása, melynek révén lehetségessé válik a fenti kapcsolatok értelmezése, valamint az integrált logisztikai csatorna teljesítményével kapcsolatos releváns információk összegyűjtése.

Reményeink szerint munkánk hozzájárul mind a teljesítménymérés, mind az integrált logisztika irodalmának gazdagításához. Egyszersmind úgy véljük, hogy a vállalati gyakorlat feltárásában és a külső körülményekhez való alkalmazkodás kereteinek megteremtésében is jelentőset lépünk előre, hiszen az alkalmazott kutatási módszertan a vállalati gyakorlat mélyinterjús feltárását is célozza.

Tanulmányunk a következő főbb részekből áll:

- *A szakirodalom áttekintése.* Bemutatjuk a szervezeti teljesítmény, a folyamatmenedzsment és a teljesítménymérés főbb kutatási irányzatait, majd munkánkat elhelyezzük ebben a kutatási térben.
- *Kutatási módszertan.* Sor kerül a kutatás koncepcionális keretének felvázolására, a főbb proposíciók kifejtésére, a kutatásfilozófiai alapok ismertetésére, valamint az alkalmazott módszertan részletes tárgyalására.
- *Empirikus elemzések.* Felvezetjük mind a kvantitatív, mind a kvalitatív adatelemzések kutatási eredményeit.
- *Főbb megállapítások.* Összefoglaljuk munkánk főbb megállapításait, tételeit.
- *További kutatási javaslatok.* Kutatásaink tapasztalataira építve javaslatokat fogalmazunk meg jövőbeli kutatásokra.

Mindezek után térjünk át a kapcsolódó szakirodalom áttekintésére, a kutatási részonosítására.



## ***I. rész: A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE***

Ahogy az korábban megelölegeztük, először tanulmányunk alapötletét helyezzük el a szakterületek kutatási terében:

- “*A vállalat célja és teljesítménye*” cím alatt tárgyaljuk a létező vállalati cél- és teljesítmény-felfogásokat.
- A “*Folyamatorientált menedzsment*” fejezetben foglalkozunk az integrált logisztikát felölelő ellátási lánc menedzsment fejlődésére és vállalati működésben játszott szerepével.
- A “*Teljesítménymérés*” fejezetben a szakterület kritikai áttekintése révén felhívjuk a figyelmet a főbb hiányosságokra és gyengeségekre, valamint körvonalazzuk a betöltendő kutatási rést.
- A kutatás elméleti bázisát adó vállalatelméletet az “*Erőforrás-alapú vállalatelmélet*” fejezetben mutatjuk be részleteiben. Tárgyaljuk még az elmélet logisztikai alkalmazásának lehetőségeit is.

A szakirodalom kritikai elemzése az adott elméleti keret bázisán vezet el a jelen munka által megcélzott kutatási részhez.

## ***I.1. fejezet: A VÁLLALAT CÉLJA ÉS TELJESÍTMÉNYE***

Tanulmányunk a mikrogazdaság logisztikai folyamatainak menedzsmentjére fókuszál, ezért úgy ítéljük meg, hogy az összefüggések mind teljesebb átlátása érdekében a szervezeti létforma alapkérdései tekintik munkánk kiindulópontját. Szervezeti megközelítésünk alaptétele, hogy *az üzleti vállalkozás alapvető célja fogyasztói igények kielégítése profitábilis – azaz gazdasági profitot biztosító – működés mellett, növelve ezzel a vállalat értékét.* Az anyagi folyamatok irányításáért felelős horizontális vállalatfelfogásnak – amely a logisztikai tevékenységek sorozatára épül – éppen ezt az alapvető célt kell szolgálnia.

Bevezetésképpen először bemutatjuk a szakirodalomban fellelhető fontosabb szervezeti teljesítmény-felfogásokat.

### ***I.1.1. Szervezeti teljesítmény-megközelítések***

Mind az üzleti teljesítmény, mind annak mérése igen gyakori téma a hazai és külföldi szakirodalomban. Az elmúlt két évtizedben nagyszámú sikeres vállalati gyakorlatot felvázoló tanulmány és esetleírás látott napvilágot. Talán a legismertebb ezek közül Peters és Watermann (1982) “A siker nyomában” című könyve.<sup>6</sup> A szerzők kimutatták, hogy bizonyos vállalatok jobban teljesítettek másoknál, majd ebből arra a következtettek, hogy ezek a vállalatok kiválóságuknál fogva a jövő menedzsment gyakorlatának példaképei lehetnek.

A könyvet a megjelenése óta folyamatosan érik támadások (pl., Carroll, 1983; Davis, 1985). Mind módszertani, mind koncepcionális kritikák megfogalmazódtak az alkalmazott megközelítéssel szemben: a vizsgált jelenségek pontatlan definiálása és a kontrollcsoportok hiánya miatt az eredményeket sokan nem tekintik tudományosan megalapozottnak. Ráadásul pár év elteltével a korábban sikeresnek mondott vállalatok ugyanazzal a logisztikai rendszerrel, stratégiai és operatív

---

<sup>6</sup> A mű eredeti címe: “In Search of Excellence”. Magyarul 1986-ban jelent meg.

működési jellemzővel sorra rossz teljesítményt mutattak fel, amiben nyilván a környezet átalakulásának és a nem kielégítő alkalmazkodásnak is szerep jutott.

Ez a vita azonban előtérbe hozott egy szervezeti eredményesség szempontjából alapvetőnek számító kérdést:

*Milyen alapon jelenthető ki egy vállalatról, hogy sikeres?*

A vállalati teljesítmény, valamint a szervezeti eredményesség jelentősége évtizedek óta széles körben ismert és tárgyalt (Campbell, 1977; Connolly et al, 1980). Mégis szembetűnő, hogy a témában publikáló szerzők ritkán definiálják explicit módon “vállalati teljesítmény” fogalmát.

Az implicit teljesítményfogalom azonban az alkalmazott megközelítésből kihámozható. Az áttekintett irodalomból több dimenzió is kirajzolódik (szemelvényként lásd az 1. táblázatot):

- *A vevői igényeknek való megfelelés*, amelyen belül egyes szerzők kifejezetten a minőségre fókuszálnak, míg mások az általában való megfelelést tartják fontosnak.
- *A vállalati céloknak való megfelelés*, amely még nem feltétlenül jelenti a vevői igényeknek való megfelelést.
- *A változó igényekhez való alkalmazkodás* mindinkább előtérbe állítja a *tamulási/változási képesség és az innováció* jelentőségét (pl. Markides, 1995).
- *A működéshez kapcsolódó erőforrás-felhasználás gazdaságossága* (efficiency) is általánosan használt kategória. (A következő két kategória – kihasználtság, termelékenység – akár részkategóriaként is szemlélhető.)
- *A kihasználtság*, mint teljesítménydimenzió elsősorban a stratégiai feladatokon túl az operatív követelményeket is szem előtt tartó szerzők munkáiban fordul elő.
- Ugyanez mondható el a *termelékenységről* is. Az utóbbi két évtizedben, a logisztikában is mind többen alkalmazzák a termelésmenedzsmentben már

régóta bevált döntéstámogató elemzési technikákat és eszközöket. A termelékenység innen került át a logisztikai gyakorlatba.<sup>7</sup>

- A *nyereségesség* az utolsó, de nem kevésbé fontos szempont. Az elmúlt évtized hozta az érdeklődés előterébe a logisztika és a vállalati nyereség közötti kapcsolatot (pl. Christopher, 1992; Chikán, 1992).

Ahogy az korábban megemlígtük, a következő 1. táblázat szemlélteti a teljesítménymérés irodalomban fellelhető különböző teljesítménydimenziókat:

1. táblázat: *Teljesítménydimenziók megjelenése az irodalomban (szemelvény)*

	<i>Vevők igényének való megfelelés</i>	<i>Céloknek való megfelelés</i>	<i>Változó-képesség, innováció</i>	<i>Erőforrásfelh. gazdaságossága</i>	<i>Kihasználtság</i>	<i>Termelékenység</i>	<i>Nyereségesség</i>
Sink – Tuttle, 1989		✓	✓	✓		✓	✓
Neely et al, 1994		✓		✓			
Caplice – Sheffi, 1995	✓	✓		✓	✓	✓	
Rolstadas, 1995	✓		✓				
Lebas, 1995		✓		✓			
Norton – Kaplan, 1992	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

A teljesítménymérés európai szakirodalmának számottevő része kötődik Neely és munkatársai nevéhez (1994, 1995, 1997, 1999).<sup>8</sup> Munkáikban jellemzően a teljesítménymérés két dimenziójának számszerűsíthetőségét hangsúlyozzák:

- A vállalati céloknek való megfelelés
- Az erőforrás-felhasználás gazdaságossága<sup>9</sup>

<sup>7</sup> A logisztikai teljesítménymutatók és teljesítménymérési rendszerek értékes klasszifikációja található Caplice és Sheffi két tanulmányában (1994, 1995), amelyekben – többek között – a tevékenységmenedzsment mérőszámainak logisztikai értelmezésére vállalkoztak. Véleményük szerint nincs szükség új mérőszámokra, de a meglévő mérőszámokat a célokhoz kell igazítani, majd a közöttük lévő kapcsolatokat kihasználva rendszerbe kell azokat szervezni.

<sup>8</sup> Számos szakcikk és tanulmányon kívül nevükhöz kötődik még valamennyi közelmúltban rendezett európai teljesítménymérés konferencia megrendezése (Cambridge (UK) 1998, 2000).

<sup>9</sup> A hatékonyság (effectiveness) a céloknek való megfelelést, míg a gazdaságosság (efficiency) a működéshez kapcsolódó erőforrás-felhasználás gazdaságosságát fejezi ki.

Ez az Európában is dominánsnak számító kutatói megközelítés jól tükröződik a korábbi 1. táblázatban is. A gyökerek egészen a hetvenes évekig nyúlnak vissza: Ackoff egy korai művében (1970) azt írta, hogy az üzleti teljesítményt befolyásoló vezetői döntések alapvetően két töről fakadnak annak függvényében, hogy a *műveletek gazdaságosságát* vagy a *célok megvalósításának hatékonyságát* javítják.

Manapság azonban már elég sok kritika éri a teljesítmény ilyen leegyszerűsítő megközelítését, mivel a koncepcióból hiányzik a vállalatot körülvevő külső környezet, a piac illetve a vevők. A vállalati céloknak való megfelelés ugyanis igazoltan nem feltétlenül jó fokmérője a szervezeti teljesítménynek, hiszen a vállalati célok nem mindig szolgálják maradéktalanul a vevői igények kielégítését.

További kritikák gyökereznek abban a körülményben, hogy a szervezeti teljesítmény egyes – növekvő fontosságú – dimenzióira egyre kevésbé jellemző a számszerűsíthetőség: példaként említhető a vevői elégedettség. Az európai teljesítménymérés megközelítésekben még dominál a számszerűsítés követelménye (lásd például az Andy Neely által vezetett Business Performance Research Centre munkáit). Néhány amerikai kutató azonban néhány éve már felvetette a megfoghatóság üzleti életben játszott szerepének átgondolását, ennek elméleti kerete teremtődött meg az erőforrás-alapú vállalatelméletben. A kutatási eredmények mára elvezettek a kibernetikus kontroll-paradigma meghaladásának szükségességéhez, így egyre többen a paradigmaváltás szükségességét sürgetik (lásd Simons, 1995; Barney, 1996).

Fontosnak tartjuk azonban hangsúlyozni, hogy az Ackoff-féle megközelítésnek nagy érdeme annak tudatosítása, hogy a vállalat (gazdasági) profitot termelő (azaz tulajdonosi értéket növelő) irányításához nemcsak – sőt, nem elsősorban – erőforrás-takarékos működés szükséges, hanem sokkal inkább a megfelelő termék és/vagy szolgáltatás előállítása. *A nyereséges és értéknövelő működés pedig e két alapelv vállalati gyakorlatban való kombinált alkalmazásának eredménye.*

El kell ismernünk, hogy a szervezeti teljesítmény kutatástervezésben való szerepeltetése talán a legvitatottabb kérdés a szakterület kutatói között. Annak ellenére, hogy az e témában publikált cikkek mennyisége szinte exponenciálisan növekszik, sem a terminológiát, sem az alkalmazott definíciókat illetően nincs remény a konszenzusra.

Számos kutató jelzi időről időre a *teljesítmény koncepcióval* való elégedetlenségét és frusztrációját, ilyen például:

*“Néhány elismert szakértő türelmetlen a szervezeti hatékonyság koncepciójával, s arra ösztönzi a kutatókat, hogy figyelmüket fordítsák más, lényegesen gyümölcsözőbb területek felé.” (Kanter – Brinkerhoff 1981: 21)*

*“Az úgynevezett szervezeti hatékonyság objektív mérőszámainak keresése hálátlan feladat, s gyakorlatilag kudarcra van ítélve”. (Campbell 1977: 16)*

Az ehhez hasonló megnyilvánulások mégsem vetették vissza a szervezeti teljesítmény és mérése iránt érdeklődők lelkesedését. Még akkor sem, ha mi is elismerjük, hogy a *hosszú távú siker számos jövőbeli – és nemcsak a szervezettől függő – bizonytalansági tényező vektortérének eredője.*

Mégis, a vállalatvezetők cégük hosszú távú túlélése és nyereséges működtetése érdekében folyamatos visszacsatolásokat, teljesítménymutatókat és mérőszámokat igényelnek (és követelnek). Olyan mérőföldköveket, amelyek megmutatják, hogy hol tart a szervezet a kitűzött célok megvalósításában. Teljesítménymutatók nélkül nem tudnánk megkülönböztetni jól és rosszul működő vállalatokat, miközben sem az elméleti, sem a gyakorlati szakembereknek nem lenne támpontjuk azt illetően, hogy elméleteik, döntéseik és cselekedeteik vannak-e valamilyen pozitív vagy negatív hatással a vállalat működésére és teljesítményére. Ez a körülmény tartja napirenden a szervezeti teljesítmény és teljesítménymérés témákat.

A fejezet célja a *teljesítmény koncepció* részletes és sokrétű felvázolása. Eközben felhívjuk a figyelmet a különböző elemzési szempontok és nem megfelelő mérési technikák problémás területeire. A teljesítmény koncepcióval kapcsolatos problémák a teljesítmény észlelésének megfelelő bontásban kerülnek kifejtésre:

- A teljesítmény abszolút megközelítése.
- A teljesítmény relatív értelmezése.

*I.1.1.1. A teljesítmény abszolút megközelítése*

A teljesítmény koncepció megértéséhez szükséges a következő kérdések elméleti felvezetése:

- (1) Vállalat- és teljesítményszemlélet
- (2) A vállalat célja
- (3) A teljesítmény időhorizontja

(1) Vállalat- és teljesítményszemlélet. A teljesítmény-szemléletet illetően két irányzatot tudunk megkülönböztetni:

- (a) makroökonómiai (az egész gazdaság szempontjaira fókuszáló),
- (b) mikroökonómiai (egy gazdasági szervezet folyamatait érintő).

A makroökonómiai iskolák közötti ellentmondások szemléltetéséhez az új ipari szervezetek (NIO) és klasszikus ipari szervezetek (IO) teljesítmény-felfogásának összehasonlítása jó kiindulópont lehet választott témánkhoz. Az új ipari szervezetek (NIO) alapelvei szerint a – gazdaság egésze szempontjából – „jó” teljesítmény a jelentős belépési korlátokból fakad (Caves – Porter, 1977; Porter, 1980). Ezzel szemben a klasszikus ipari szervezetek (IO) elmélete szerint a belépési korlátok nem kellően hatékony erőforrás-allokációhoz és alacsonyabb teljesítményhez vezetnek (Mason, 1949; Bain, 1956).

A megközelítésekben rejlő különbözőségek felvillantásával csak ízelítőt kívántunk adni az egyes iskolák közötti ellentmondásokból, de a kérdés részletes tárgyalásától eltekintünk. A továbbiakban a *mikroökonómia* szintjére fókuszálunk, ahol szintén számos érdekkonfliktus érhető tetten: a legfontosabb a tulajdonosok és más érintettek közötti konfliktus.

Ezt a konfliktust ragadjuk meg a vállalat céljának megfogalmazásával.

(2) A vállalat célja. A mikroökonómiai megközelítés első problémája az elemzési egység definiálása. Egy szervezet teljesítményének korrekt definiálására ugyanis nem kerülhet sor anélkül, hogy tudnánk, hogy tulajdonképpen mi is a célja a vállalatnak, mint egységes egésznek. A vállalat céljának meghatározása nem olyan egyszerű, ahogyan az elsőre tűnik. Scott (1977) szerint például az egyik ok, ami

miatt jelentős problémák vannak a teljesítmény koncepcióval az éppen az, hogy közvetlenül kapcsolódik a szervezeti célokhoz, miközben a vállalati célok különféle közgazdasági irányzatok tükrében mást és mást jelenthetnek.

A legegyszerűbb esetben, a *neo-klasszikus vállalatfelfogás* szerint a vállalat nem más, mint a tulajdonos és a termelési tényezők együttese (pl., Robinson, 1933; Chamberlain, 1933). A vállalat célja a profitmaximalizálás, ami tulajdonképpen nem más, mint a tulajdonos profitjának maximalizálása. A foglalkoztatottak ezzel szemben olyan homogén termelési tényezők, amelyek alacsony költségek mellett, szinte korlátlanul használhatók a termelésben.<sup>10</sup>

Más megközelítésben a vállalat – mint szervezet – a tulajdonosokon kívül kiterjed az érintettekre is (pl.: Barnard, 1938; Cyert – March, 1963; Pfeffer – Salancik, 1978; Ackoff, 1987): a vállalat nem csupán egyetlen ügynök (azaz a tulajdonos), hanem sokkal inkább tagok szövetsége. Az *érintett szemléletű vállalatelmélet* szerint a vállalat működésének célja a koalícióban résztvevő valamennyi érintett profitjának kumulált maximalizálása. (Ez nem jelenti feltétlenül a tulajdonos profitjának maximalizálását, sokkal inkább a megtermelt profit érintettek közötti allokálását.)

*“A szervezet nem más, mint érdekek szövetsége, mindenki nyerni szeretne a többiekkel való együttműködésből, miközben valamennyien saját preferenciájukat és céljaikat követik” (Pfeffer és Salancik, 1978, p. 36.)*

Az érintett szemlélet tovább bonyolítja a vállalati célrendszer azonosítását, hiszen az egyetlen célt követő ügynök helyébe több ügynök lép többféle célrendszerrel (Cyert – March, 1963).

Az érintett szemlélet további kiterjesztése során a szervezeti cél – a legtágabb formájában – magába foglalhat társadalmi, környezeti és kulturális felelősségvállalást is, ez az úgynevezett *felelős vállalat koncepció* (Schumacher, 1973; Zsolnai, 1989; Pruzan – Thyssen, 1990).

A tulajdonosi és az érintett vállalatelmélet célrendszerében lévő jelentős különbség felhívja a figyelmet arra, hogy a szervezetnek – bármely vállalatelméletet vegyük is alapul – világos kritériumokkal kell rendelkeznie arról, hogy mit tekint elfogadható teljesítménynek (Connolly et al, 1980). Az elfogadható teljesítmény meghatározása után további fontos kérdés, hogy milyen időtávon kell teljesíteni (elérni) azt.

---

<sup>10</sup> A neo-klasszikus vállalatfelfogás nem mond ellent a vállalatok vevőorientációjának, de a menedzserek viselkedésének ismeretében nem védhető a tulajdonosi profitmaximalizálás, mint motivációs erő (ld. megbízó – ügynök probléma). A klasszikus és neo-klasszikus irányzatok “fekete doboz” szemlélete nem támogatja sem a vállalati folyamatok stratégiai, sem az operatív menedzsmentjét (ld. Rumelt, 1984; Barney, 1996). Az intézményi közgazdaságtan tulajdonképpen a neo-klasszikus közgazdaságtan kritikájából nőtt ki és megteremtette a lehetőséget a “fekete dobozba” való betekintésre és a cégstratégia elemzésére.



(3) Mérési időszak, időhorizont. A mérési időszak, a teljesítmény időhorizontja kardinális kérdés a teljesítménnyel foglalkozó szakirodalomban: rövid- vagy hosszú távú teljesítmény?

A vállalat célja hosszú távon a túlélés és a vállalati érték növelése, míg rövidtávon a profittermelés (ez utóbbi mérési eszközei lehetnek pl.: ROA, ROE).<sup>11</sup> A hosszú időtávot átfogó mérés a teljesítménydimenziók egy szélesebb köréhez és több bizonytalansági tényezőhöz kötődik, mint a rövidtávú mérés.

További problémát jelenthet a teljesítmény valós megítéléséhez szükséges optimális időhorizont hosszának meghatározása. Amennyiben az időhorizont túl hosszú, akkor a következő problémákkal találjuk szembe magunkat: egyrészt a teljesítmény értékeléséhez szükséges adatokhoz való hozzájutás nehézkes vagy korlátozott (nincs tökéletes informáltság); másrészt a gazdasági környezet turbulenciája korlátozza az összehasonlíthatóságot (nem statikus a gazdasági környezet). A túl rövid időtáv lehetetlenné teszi a vállalat – értéknövelő – teljesítményének valós megítélését, mert a vállalatvezetők a rövidtávú célok elérésére fókuszálva rombolják a vállalat hosszú távú piaci lehetőségeit (pl.: beruházások elhalasztása).

A rövid és hosszú távú teljesítmény közötti kapcsolatok feltárása és megismerése az e területen folytatott kutatások fontos célja, hiszen hosszú távú teljesítmény rövid távú teljesítmények eredőjeként áll össze. Éppen ezért a rövid- és hosszú távú teljesítmény közötti választás nem is tekinthető helyes felvetésnek. Sokkal inkább az a kérdés, hogy hogyan teremthető meg a teljesítmény ellenőrzésének folyamatossága – rövid és hosszú távon egyaránt – a bizonytalan jövőre vonatkozóan.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Rövidítések: ROE (Return on Equity) saját tőke-arányos nyereség, ROA (Return on Assets) eszközarányos nyereség.

<sup>12</sup> A tulajdonosi értéktermelés operatív megvalósításával foglalkozók közül példaként említhetjük Copeland et al (1995) és Ehrbar (2000) munkáit. Jelen tanulmányunk azonban közvetlenül nem kíván ehhez a kutatási irányvonalhoz hozzájárulni, bár jelentőségét menedzsment oldalról meghatározónak tartjuk.

### *I.1.1.2. A teljesítmény relatív értelmezése*

A teljesítmény relatív megközelítéséhez első lépésben azt kell belátnunk és elfogadnunk, hogy a szervezeti teljesítmény nem feltétlenül definiálható abszolút kategóriaként, mivel *sajátosan jellemző az adott szituációra és döntéshozóra* (Lebas, 1993). Így a *teljesítmény nem objektív és nem külsőleg meghatározott*. Annál is inkább, mert a közép- és felsővezetők – szervezeteik stratégiai céljai által vezérelve – mérhető és/vagy figyelemmel kísérhető teljesítménycélokat állíthatnak fel (Simons, 1995). Szervezeti közegben vizsgálódva leszögezhetjük, hogy a *teljesítmény egy támogató mérce, amely a vállalat alapvető céljának elérését célzó stratégia és operatív folyamatok közötti ok-okozati összefüggések feltárásának és menedzselésének legfőbb eszköze*.

A szervezeti folyamatok nyomon követése és mérése információt adhat arról, hogy hol tart a vállalat kitűzött céljai megvalósításában és hogyan alakul piaci pozíciója (Lebas, 1998; Kaplan – Norton, 1993, 1996). Következésképpen, meglátásunk szerint a szervezeti teljesítmény differenciált mérése nélkülözhetetlen a vállalati stratégia megvalósításához.

A szakirodalom áttekintése után arra a következtetésre jutottunk, hogy tanulmányunk egy olyan megközelítést adaptál, ami a gyakorló vállalatvezetők számára is megfogható és hasznos lehet, aminek szellemisége közel áll napi operatív és stratégiai döntéseikhez. Ez a szemléletmód vezetett a következő definícióhoz: *a szervezeti teljesítményt a stratégia megvalósítását szolgáló mércének tekintjük, amely a teljesítmény mérése során visszacsatolást nyújt a vállalat vezetői számára*.

(Ezt a szemléletet adaptáltuk az esettanulmányok interjúi során is. Bővebben lásd a kutatási módszertant és az empirikus elemzést tárgyaló fejezeteket.)

## ***I.1.2. Az értéktermelő vállalat***

A vállalati teljesítmény boncolgatása után áttérünk a vállalati célrendszer egy jellemző kettősségének vizsgálatára, nevezetesen a vevőkhöz és a tulajdonosokhoz való viszony és a számukra ajánlott érték taglalására.

### *I.1.2.1. Az elégedett vevő üzleti szerepe*

Üzleti körökben általános elfogadott, hogy bármely üzleti szervezet számára az egyetlen védhető cél a megelégedett vevő „termelése” lehet – írta Drucker 1957-es korai művében, akit méltán tekinthetünk a vevőorientációval kapcsolatos kutatások úttörőjének.

A vevőorientáció arra a meggyőződésre épül, hogy a vevői érdekek elsőbbséget élveznek – más érdekek minél kisebb sérülése mellett –, mivel csak ez a stratégia vezethet hosszú távon nyereséges és sikeres vállalkozáshoz (Deshpande et al, 1992). Másrészről viszont a vevőorientáció jelentheti azt is, hogy a vállalat épít a vevőktől származó információkra, olyan dinamikus stratégiát alakít ki, amely mind teljesebb mértékben képes kielégíteni vevői igényét (Ruekert, 1992; Dolgos, 1999b).

Mindez arra utal, hogy a gazdasági élet szereplői egyre nagyobb mértékben ismerik fel, hogy létük és jólétük a vevők (fogyasztók) elégedettségének függvénye. (A logisztikai kutatások nem lehetnek függetlenek a vevőorientációtól, hiszen a logisztika közvetlen hatással van a vevőknek nyújtott szolgáltatások színvonalára, befolyásolva ezzel a vevői megelégedettséget is.)

Az utóbbi évek empirikus kutatásai igazolták a vevőorientáció és a szervezeti teljesítmény közötti – korábban csak koncepcionálisan megfogalmazott – pozitív kapcsolatot (Deshpande et al, 1993; Balakrishnan, 1996). Ez felfogható a kotler-i alapokra épülő szervezetfelfogás igazolásaként: a vállalat alapvető célja fogyasztói igények kielégítése hosszú távú – gazdasági és nem számviteli értelemben vett – profit realizálása mellett.

Az átlag feletti piaci teljesítmény eléréséhez a versenytársaknál magasabb értéket kell ajánlani a vevőnek. Annál is inkább, mert “versenyelőny alapvetően abból az értékből származik, amit a cég a vevőknek eladásra felkínál, miközben az előállított és realizált érték meghaladja a létrehozása során felmerült költségeket” (Porter, 1985: 3). Tovább lépésként értékelhető Collis és Montgomery (1997) vállalati stratégia felfogása: a vállalati stratégia nem más, mint a vállalati értékteremtés módjának és piacának kijelölése.

*Az értéktermelés tehát nem más, mint a vevői igények kielégítésének folyamata a vállalat tulajdonosi értékének növelése mellett.*<sup>13</sup>

---

<sup>13</sup> A vevői igény kielégítése mindaddig értékes és kívánatos a vállalat számára, amíg a befektetett tőkére jutó megtérülés gazdaságos és további jövőbeli keresletet teremt a termék iránt.

I.1.2.2. *A vevői érték*<sup>14</sup>

A vevői igények kielégítésére és a hosszú távú gazdasági profit elérésére törekvő vállalati működés a vállalati folyamatok hatékony és eredményes irányítását követeli meg. A >>beszerzés – termelés/szolgáltatás – értékesítés>> láncot a vevői kereslet és az arra vonatkozó várakozás mozgatja. A logisztika funkciókat integráló koncepciója is a vevői igények marketing szemléletű megközelítésére épült, hiszen a vevő – logisztikai értelemben vett – kiszolgálása értéket ad a termékhez/szolgáltatáshoz (Christopher, 1992; 1997; Chikán, 1997a, 1997b). Más szóval, a termékek/szolgáltatások csak akkor igazán hasznosak, ha megfelelően pozícionáltak és elérhetőek a vevők számára.<sup>15</sup> A vevő szempontjából a termék/szolgáltatás – Lewitt (1980) szóhasználatával – egy ígért- illetve egy várakozás-csomag: a vevőnek van elképzelése arról, hogy milyen hasznosságot vásárol. Éppen ezért, a vevőnek felajánlott érték úgy tekinthető, mint a versenyelőny jelenlegi vagy közeljövőbeli forrása (Woodruff, 1997).

A témával nagyszámú elméleti kutató (pl.: Parasuraman, 1997; Slater et al, 1997; Grönross, 1997) és gyakorlati szakember (pl.: Zemke, 1993; Hillier, 1998) foglalkozik, így nem meglepő, hogy a szakirodalomban fellelhető definíciók elég sokrétűek és szerteágazóak. A legáltalánosabbnak Chikán (1999) megközelítése tűnik, miszerint *a vevői érték a vevő szubjektív véleménye arról, hogy a termék/szolgáltatás milyen mértékben felel meg várakozásainak*. Vevői érték akkor képződik, ha a vevő tranzakcióból származó hasznosságérzete meghaladja a birtoklás (megvásárlás és fenntartás) teljes költségét.

Munkánkban a vevői érték nem elsődleges fókusz, ezért nem törekszünk az elérhető irodalom teljes körű elemzésére. Célszerűnek látjuk azonban a vevői érték és megelégedettség közötti különbségek szemléltetését (lásd 2. táblázat alább).

---

<sup>14</sup> Az alfejezet megírásához helyenként szó szerint felhasznált forrás: Dolgos (1999b) IN Chikán – Demeter (szerk), 1999.

<sup>15</sup> A termékhez kötődő hasznosságokról ír Staude (1987), aki a “hely hasznosságát” – avagy a termék rendelkezésre állását – egyértelműen a logisztika felelősségi körébe rendeli.

2. táblázat: A vevői érték és a vevői megelégedettség elkülönítése

A vevői érték...	A vevői megelégedettség...
# amit a vevő elvár a terméktől, szolgáltatástól	# a vevő reakciói és érzései arról a termékről, amit kapott – a termék tényleges teljesítményének viszonyítása az iparági átlaghoz
# jövőorientációt testesít meg, független a termék felhasználásától	# jellemzően múltbeli orientációnak tekinthető; a termék felhasználása során alkotott vélemény
# a konkrét szervezetek termékeitől és szolgáltatásaitól függetlenül létezik	# konkrét termék vagy szolgáltatás értékelése
# útmutatót ad a szervezetnek, hogy mit kellene előállítaniuk ahhoz, hogy értéket termeljenek	# visszacsatolást nyújt a szervezetnek arról, hogy milyen eredményt hoztak az értéktermelésre vonatkozó erőfeszítések

Forrás: Woodruff – Gardial, 1996

### I.1.2.3. A tulajdonosi érték

A nyolcvanas évek közepétől a vállalat *tulajdonosi érték alapú* megközelítése éli reneszánszát (Rappaport, 1986, 1998). A kezdeteknél a tulajdonosi értéknek elsősorban a befektetések értékelésekor és a felvásárlás előtt álló vállalat árának meghatározásakor volt jelentősége, míg egy évtizeddel később a vállalati folyamatok menedzselésének alapvető eszközévé vált (Rappaport, 1998; Copeland et al 1995; Scott, 1997; Reszegi, 1998). *Egyetlen piaci szervezet sem maradhat ugyanis a piacon anélkül, hogy ne fizessen járadékot a tulajdonosok által rendelkezésre bocsátott ritka erőforrás – a tőke – használatáért.*<sup>16</sup>

Következésképpen, a jelenlegi tulajdonosi érték fókusz mögött a vevői igények kielégítését célzó vállalati működés pénzügyi alapokon nyugvó újraértelmezésének igénye bújjik meg. Mégis kevés az operatív folyamatok értékorientált működését támogató munka, habár az utóbbi években számos kutató sürgeti és tesz kísérletet az értékorientált megközelítés tevékenységmenedzsment területen való adaptálását

<sup>16</sup> Az értékszemléletű stratégia egy holisztikus szemléletet tükröz, feltételezve, hogy a szabad cash-flow a jó mérőszáma lehet a tulajdonosi értéknek. Ebben a feltételrendszerben alapvető bármely stratégiai és operatív döntés cash-flow hatásának pontos mérése.

(Jüttner – Wehrli, 1995; Fawcett – Fawcett, 1995; Dolgos – Gritsch, 1998; Chikán – Demeter, 1999).<sup>17</sup> (Reményeink szerint munkánk hozzájárul az operatív folyamatokat támogató kutatások és közös gondolkodások előmozdításához, bár a jelen munkának nem elsődleges fókuszja az értékteremtés logisztikai kapcsolatainak kidolgozása.)

Az eddigiek alapján belátható, hogy a tulajdonosi értéktermelés igénye nem jelenti a vevői érték tagadását, sőt a hosszú távú pozitív cash-flow elégedett vevők nélkül elképzelhetetlen.<sup>18</sup> (Kivételt tulajdonképpen két eset képez: a monopóliumok, valamint a korlátozott információval rendelkező fogyasztók.)

Fontosnak tartjuk azonban hangsúlyozni, hogy a vevői érték termelése, a vevői megelégedettség növelése nem szolgálja vég nélkül és minden körülmények között a vállalati tulajdonosi értékének maximalizálását célzó törekvéseket. Ahogyan azt a 1. ábra szemlélteti (lásd alább), a vevői megelégedettségnek létezik egy olyan szintje, amely mellett a tulajdonosi érték eléri maximumát.

A maximális tulajdonosi érték elérése után a vevői elégedettség további növelése a vállalat gazdasági profitjának csökkenését és ezzel együtt a vállalat tulajdonosi értékének rombolását eredményezi. Kijelenthetjük tehát, hogy a vevői megelégedettség mértéktelen emelése nem lehet célja az értékmaximalizáló vállalatnak. Ez arra hívja fel a figyelmet, hogy *az elégedett fogyasztó nem feltétlenül jelenti azt, hogy a vállalati működés eleget tesz az értékorientáció követelményének*.<sup>19</sup>

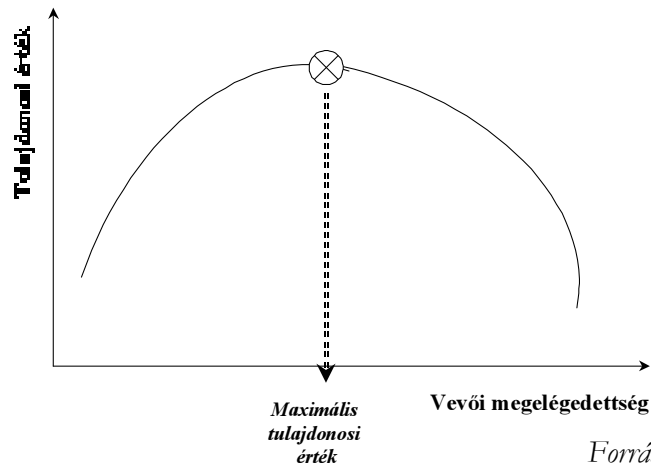
---

<sup>17</sup> A nyolcvanas évek nagy felvásárlásai és kivásárlásai után számos tanácsadó cég és független kutató látott neki az értékmaximalizálás stratégiájának kidolgozásához és normatív tanácsok sorával látta el a gyakorlati világot (például: Rappaport, 1986; Copeland et al, 1995; McTaggart et al, 1994). A tulajdonosi érték koncepció első fontos állomása még évtizedekkel korábban a tőkepiaci árfolyamok modellje, Capital Asset Pricing Model (CAPM) kifejtése volt (Sharpe, 1964; Lintner, 1964).

<sup>18</sup> A vevői igények negligálása, a folyamatok költséghatékonyságára való túlzott fókuszálás, valamint a jövőbeli piacokba való befektetés elhalasztása a rövidtávú profitnövelés érdekében rombolja a tulajdonosi értéket.

<sup>19</sup> Mint ahogy a nyereséges vállalati működés sem feltétlenül utal elégedett fogyasztókra.

1. ábra: A tulajdonosi értéktér és a vevői elégedettség kapcsolata



Forrás: McTaggart et al, 1994

Tovább finomítjuk tehát a 23. oldal *értéktér* definícióját:

*az értéktér az erőforrások kombinációjának azon folyamata, amely során a vállalat a tulajdonosi érték növelése érdekében a versenytársaknál magasabb vevői értéket ajánl fel vevői számára.*

A vállalat célja tehát a tulajdonosi érték maximalizálása, a cél megvalósításának eszköze a vevői igények magas szintű kielégítése.<sup>20</sup>

A továbbiakban rátérünk a folyamatorientált menedzsment kérdéseire.

<sup>20</sup> A tulajdonosi érték termelése és a vállalati gazdálkodás egésze közötti összefüggések tárgyalását a jelen tanulmány keretei között nem vállalkozunk fel, de felhívjuk a figyelmet annak fontosságára (felvezetésként ld. Agrawal et al, 1996, Bughin – Copeland, 1997).

## ***I.2. fejezet: FOLYAMATORIENTÁLT MENEDZSMENT***

Tanulmányunk a termelő és szolgáltató szervezetek anyagáramlásának és készleteinek irányítására, azaz a fogyasztói kereslet által irányított logisztikai csatorna menedzsmentjére fókuszál. A kereslet kielégítésére irányuló folyamat csatorna-szemlélete az anyagi áramlások folyamatosságát és zökkenőmentességét emeli ki. A vevői igény kielégítésében meghatározó szerepet játszik a logisztika, amely az anyagi áramlásainak és készleteinek integrált menedzsmentjét célozza.

Az alábbi struktúrában tárgyaljuk a témát a továbbiakban:

- Az integráció tartalma és üzleti életben betöltött szerepe.
- Az integrált anyagi folyamatok kialakulása és tartalma.

### ***I.2.1. Az integráció***

Az integráció az egyik leggyakrabban felbukkanó fogalom napjaink üzleti szakirodalmában. Bár nem kívánjuk részletesen elemezni az „integráció” menedzsment tudományokban megjelenő használatát, mégis úgy érezzük, hogy a fogalom tisztázása alapvető munkánk sikere szempontjából. Az *integráció szélesen értelmezve közeledés, összeolvadás* – olvashatjuk a Közgazdasági Lexikonban. Menedzsment rendszerek szempontjából tehát ***„az integráció a folyamatok és az őket irányító döntések közötti kapcsolatrendszer sokoldalúságát és a kapcsolatok szorosságát írja le”*** (Chikán, 1997a: 11).



Az integrációnak több különböző iránya/dimenziója létezik: hierarchikus (Dierdonck – Bruggeman, 1983), vertikális és horizontális (Samuelson – Nordhaus, 1989).<sup>21</sup> Tanulmányunk a *vertikális* és a *hierarchikus* integráció kérdéseinek vizsgálatával foglalkozik:

- A *vertikális integráció* a termelési/értékteremtési folyamat több szakaszának egyetlen cégben való egyesítése.<sup>22</sup> A vertikális integráció mértékéről és jellemzőiről a “beszerzés – termelés/szolgáltatás – értékesítés” tevékenységlánc egymást követő – szervezeten belüli és/vagy azon kívüli – elemei közötti kapcsolatok adnak információt. Ez a jelenség széles körben tárgyalt a nemzetközi szakirodalomban: az elmúlt évtized angol irodalmában ellátási lánc (supply chain) és logisztikai csatorna (logistics pipeline) címszavak alatt, míg az elmúlt három évtizedben logisztikai lánc címszó alatt.
- A *hierarchikus integráció* kapcsán a vállalat stratégiai céljai, valamint az anyagi folyamatokban rejlő lehetőségek kapcsolatát elemezzük.

(Ezekkel a kérdésekkel az empirikus eredményeket felvonultató utolsó részben foglalkozunk.)

Az integrációs folyamatokat – mind vertikális, mind hierarchikus oldalról – több koncepcionális és empirikus tanulmány vizsgálja. A *vállalati stratégia* és a logisztikai csatorna anyagi áramlásainak elemzésére vállalkozik például Hayes – Wheelwright (1984), Hill (1993) és Skinner (1986) termelési, valamint Bowersox et al (1986) és Chikán (1997a) logisztikai fókusszal. Más szerzők a *logisztika és a marketing* közötti szerves kapcsolat felismerésének szükségességére helyezik a hangsúlyt: példaként említhető Christopher (1992), Shapiro (1992) és Berács (1991).

Az integráció egy magasabb szintjét képviseli Morash et al (1996), munkájukban hangsúlyozzák, hogy a *termelés, a logisztika, a marketing és a termékfejlesztés* közötti együttműködés jelentős versenyelőny-forrás lehet; empirikus adatokkal igazolták, hogy a logisztika után a termékfejlesztés üzleti teljesítményre gyakorolt hatása a legnagyobb. Mások a vevői megelégedettséghez leginkább köthető *kiszolgálási színvonal* üzleti teljesítményre gyakorolt hatását emelik ki (LaLonde, 1988; Christopher, 1992; Horváth – Dolgos, 2000). A szakirodalom áttekintése

---

<sup>21</sup> A termelés/értékteremtés ugyanazon szakaszaiban működő különböző egységek egyesítése egyetlen cégbe a horizontális integráció (Samuelson – Nordhaus, 1989).

<sup>22</sup> Porter (1980) szerint “a vertikális integrálás technológiailag elkülönülő termelési, forgalmazási, értékesítési és egyéb gazdasági folyamatok kombinációja egyetlen vállalat határain belül.”

megerősítette, hogy a *marketing*, a *logisztika*, a *termékfejlesztés* és a *keresletmenedzsment* szakterületeken fellelhető képességek összehangolt szervezése és irányítása komoly versenyelőny forrása. Ezzel együtt az is feltételezhető, hogy az integráltság hatással van a megtermelt gazdasági profitra is.

A folyamatorientációval párhuzamosan előretörő, az egész szervezetre kiterjedő integrációs igény kézzel fogható eredménye, hogy már évtizedek óta megjelentek olyan átfogó integráló funkciók, amelyek a korábbihoz képest más metszetben, horizontálisan szervezik (és szemlélik) a vállalatban belüli tevékenységeket. Ilyen szervezeti funkciók/tevékenységek a következők:

- a *marketing*, amely a szervezet piaci orientációját testesíti meg,
- a *logisztika*, amely az anyagi folyamatokat a beszerzéstől a disztribúcióig egységes és összehangolt irányítási elvek alapján szervezi,
- a *kontrolling*, amely beszámolási, tervezési és ellenőrzési céllal szeli át a vállalatot.

Szervezeti oldalról a *logisztikai integráció* tulajdonképpen a *szervezetben elszórtan, akár más-más szervezeti egység hatásköre alá tartozó logisztikai tevékenységek közötti kommunikáció gördülékénységének biztosítását* jelenti.<sup>23</sup>

### ***1.2.2. Anyagi folyamatok integrációja: a logisztika szerepe***

A következő alfejezet célja, hogy felvázolja az *anyagi áramlások*, a *készletek* és a *kapcsolódó információk integrált menedzsmentjéhez* vezető utat, azaz bemutassa a logisztikai gondolkodás fejlődését.

Ezt a témát a következő alpontokra bontva tárgyaljuk:

- A logisztika integrált koncepciójának fejlődése.
- A logisztikai folyamatok csatorna-szintű menedzsmentje.

---

<sup>23</sup> A különböző szervezeti egységek közötti kommunikáció és az ott esetlegesen felmerülő konfliktusok hatalmi kérdésekre irányítják a figyelmet, habár a jelen munkában nem célunk ennek részletezése.

- A logisztikai és az érték kapcsolata.
- A logisztikában végbement integráció, mint a stratégia sarokpontja.

Vegyük először a logisztikai gondolkodás fejlődését, a logisztika és az integráció szerves összekapcsolódásának folyamatát.

#### *I.2.2.1. A fejlődés iránya*

A logisztika megjelenése az üzleti életben eleinte szinte kizárólagosan kötődött a szállításhoz: az üzleti stratégia fő komponenseként a vevőkhöz való fizikai kapcsolódást testesítette meg (Kent – Flint, 1997). Az 1900-as évek elején jelentek meg a logisztikával kapcsolatos első – a szállítási funkciót meghaladó – gondolatok ekkor már a fizikai elosztásra koncentrálva (Crowell, 1901 in Kent – Flint, 1997). Azóta az alkalmazott logisztikai fogalmak és megközelítések jelentősen átfarmálódtak, és ez az evolúció napjainkban is folytatódik.

Az elmúlt két évtizedben drasztikus változás ment végbe a logisztika fókuszában:

*az egymástól elkülönült funkciók töredezett irányítása helyett  
egyre inkább a folyamat egészének integrált menedzsmentje került  
a középpontba.<sup>24</sup>*

Az anyagáramlások, a készletek és kapcsolódó információ menedzsmentjében beállt változások jól nyomon követhetőek mind a nemzetközi (pl. Andersson et al, 1989; Bowersox – Closs, 1996; Christopher, 1992; Stank et al, 1994), mind a hazai szakirodalomban (pl. Chikán, 1999; Halászné, 1993).

A folyamat-szemlélet – fent említett – kialakulásához maga a logisztika definíciója vezetett el, magában hordozva a fejlődés lehetőségét és szükségszerűségét. A logisztika klasszikus definíciójaként az amerikai Logisztikai Tanács (Council of

---

<sup>24</sup> Már egy nyolcvanas évekbeli prognózisban szerepelt az értékalapú logisztikai keretrendszer térhódítása (Langley, 1986), amelyben a szerző azt jelezte előre, hogy a rutinjellegű döntéshozatalt felváltja majd egy innovatív és dinamikus, új alternatívák keresésére fókuszáló szemléletmód (lásd még: Naisbitt, 1984).

Logistics Management) említi a szakirodalom:<sup>25</sup> *“a logisztika több olyan tevékenység integrációjának leírására szolgál, amelyek a nyersanyagok, befejezetlen termelési készletek és késztermékek – és a hozzájuk tartozó információs folyamatok – hatékony áramlásának tervezését, megvalósítását és ellenőrzését szolgálják az eredeti alapanyag-szállítótól a végső felhasználóig a fogyasztói igényeknek való mind teljesebb megfelelés érdekében”* (CLM, 1986 in Bowersox – Closs, 1996). Annak ellenére, hogy a definíciót gyakran idézik és hivatkozzák az irodalomban, az interpretáció és az értelmezés jelentős vitákat kavart évtizedek óta. Így tehát az egységes definíció ellenére majd minden kutató más logisztika-megközelítéssel dolgozik.<sup>26</sup>

Az üzleti környezettel párhuzamosan fejlődött a logisztikai gondolkodás, ami a logisztika szakkifejezés tartalmának gyakori – szinte folyamatos – változását eredményezte: ugyanazon kifejezés – logisztika – időben más-más koncepciót és jelentést takart. A helyzetet tovább bonyolítja, hogy a logisztika kifejezést a gyakorlatban is egymástól lényegesen eltérő tartalommal használják a szakemberek.

A következő, 3. táblázat a logisztika fejlődésének főbb lépéseit szemlélteti. Nem áll szándékunkban teljes képet adni a szakirodalomról, inkább a fejlődés ívét, az interdiszciplinaritás irányába való elmozdulás útját vázoljuk fel.

---

<sup>25</sup> A Council of Logistics Management (CLM) észak-amerikai logisztikai szakmai szervezet, amely logisztikai képzéssel, rendezvényszervezéssel és kutatási projektekkal támogatja a logisztikai kultúra fejlődését.

<sup>26</sup> A logisztika kifejezés sokszor szinonimája a beszerzésnek, a disztribúciónak, a fuvarozásnak, a raktározásnak vagy éppen a szállítmányozásnak. Ez a körülmény gyakran okoz kommunikációs problémákat.

3. táblázat: A logisztika fejlődése a nemzetközi szakirodalomban (szemelvény)

<i>A tudáshoz való hozzájárulás</i>	<i>Dátum</i>	<i>Hivatkozás</i>
Bevezeti a marketing hasznosság és az elosztási csatorna fogalmát	[1916]	Weld, L., A mezőgazdasági termékek marketingje New York: Macmillan
Az első tankönyv, amely a logisztikát a mai formájában definiálja	[1927]	Borsodi, R., Az elosztás kora New York: D Appleton
A teljes költség koncepció bevezetése	[1956]	Lewis et al, A légi szállítás szerepe a fizikai elosztásban Boston: HBS
A rendszerelmélet alkalmazása a teljes költség koncepcióval összekötve	[1961]	Smikay et al, A fizikai elosztás menedzsmentje New York: Macmillan
Az integrált logisztikai koncepció megszületése	[1969]	Bowersox, D., A fizikai elosztás fejlődése Journal of Marketing
Elsőként hívja fel a figyelmet a számviteli és a pénzügyi elszámolások logisztikai menedzsmentben játszott szerepére	[1972]	Schiff, M., Számvitel és ellenőrzés a fizikai elosztásban Chicago: NCPHDM
Az első felsőfokú képzésben használt tankönyv megjelenése	[1973]	Ballou, R., Üzleti logisztikai menedzsment Englewood Cliffs: Prentice Hall
A marketing és a logisztika kapcsolatának hangsúlyozása az ellátási lánc integrációjában	[1992]	Christopher, M., Logisztikai és ellátási lánc menedzsment. Költségcsökkentési és szolgáltatásjavítási stratégiák London: Pitman
Az ellátási lánc menedzsmentet és az operatív logisztikai működését bemutató tankönyv megjelenése	[1996]	Bowersox & Closs, Logisztikai Menedzsment. Az integrált ellátási lánc menedzsment. New York: McGraw-Hill

*Kent – Flint (1997) felhasználásával*

Nincsen ez másként idehaza sem, sőt a hirtelen fejlődés eredményeként – ha lehet, akkor – még kuszább a helyzet. A fejlődés ívét illetően lényeges különbségek figyelhetők meg a magyar szakirodalomban (lásd 4. táblázat).

A gazdasági rendszerváltás előtti időkben az integrált logisztikának – csakúgy, mint a vállalati menedzsmentnek – nem volt élettere idehaza, hiszen a vállalati hatékonyság nem tartozott a vállalatvezetés elsődleges prioritásai közé. Ennek megfelelően a rendszerváltás előtt elsősorban a “komoly népgazdasági károkat okozó” és a hiánygazdaság kikényszerítette készletezési gyakorlat vonta magára a kutatók figyelmét (Chikán et al, 1978). Csak a nyolcvanas évek végén – kilencvenes évek elején kerültek előtérbe a hatékony vállalati gazdálkodással kapcsolatos témák. Ekkor viszont hirtelen indult ugrásszerű fejlődésnek mind a logisztika, mind a tevékenységmenedzsment csakúgy, mint a későbbiekben tárgyalt szervezeti teljesítménymérés. A logisztikai fejlődés hazai könyvpiacra megfigyelhető

dinamikáját egy táblázatban foglaltuk össze (4. táblázat). Ez jól jelzi, hogy a fejlődés iránya összességében megfelel a világ fejlettebb felén megfigyelhetőnek.

4. táblázat: A logisztikai gondolkodás fejlődése Magyarországon (szemelvény)

<i>A tudáshoz való hozzájárulás</i>	<i>Dátum</i>	<i>Hivatkozás</i>
A készletek makro- és mikroökonómiai gazdálkodásban játszott szerepének kutatása	[1978]	Chikán A. – Fábri E. – Nagy M.: <i>Készletek a gazdaságban</i> , KJK Budapest
	[1983]	Chikán A.: <i>Készletezési modellek</i> , KJK Budapest
	[1984]	Chikán A.: <i>Vállalati készletezési politika</i> , KJK Budapest
Az első, a termelésmenedzsment módszertanát taglaló tankönyv	[1991]	Vörös J.: <i>Termelés management</i> , JPTE Kiadó, Pécs
A marketing és a logisztika közötti kapcsolatrendszer tárgyalása	[1992]	Berács J. – Ötvös K.: <i>Ipari marketing: Beszerzési és értékesítési stratégiák</i> , BKE Marketing Tanszék. Budapest
Az első átfogó magyar nyelven megjelent „termelésmenedzsment és logisztika” jegyzet	[1993]	Demeter K (szerk.): <i>Termelésmenedzsment I-II.</i> , Aula. Budapest
Az első átfogó logisztikai könyvek megjelenése	[1995]	Kovács Z.: <i>Logisztika. Interaktív bevezetés...</i> , Logisztikai Fejlesztési Központ, Budapest
		Prezenszki J., <i>Logisztika</i> , BME Mérnöktovábbképző Intézet. Budapest
Az első menedzsereknek szánt logisztikai szakkönyvek megjelenése	[1998]	Halászné Sipos E.: <i>Logisztika</i> , Logisztikai Fejlesztési Központ–Magyar Világ. Budapest
		Szegedi Zoltán, <i>Logisztika menedzsereknek</i> , Kossuth Kiadó, Budapest
Az értékteremtés logikájának adaptálása a logisztika, a termelés és szolgáltatás területeire	[1999]	Chikán A. – Demeter K.: <i>Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés. Szolgáltatás. Logisztika</i> , Aula. Budapest

A tanulmány következő szekciójában az integrált logisztika menedzsmentjéhez kötődő főbb kérdéseket tárgyaljuk.

### I.2.2.2. Az anyagi folyamatok csatornája

Az integrált logisztikai folyamat – ahogy a 3. ábrán látható – jól szimbolizálható az “input >> throughput >> output” folyamatlánccal. Az anyagáramlás (vagy értékáramlás) folyamatosságának hangsúlyozása érdekében a logisztikai csatorna kifejezés használata mellett döntöttünk. (Ezt az utóbbi időben mind erősebben szorgalmazza néhány elismert logisztikus, például Ploos van Amstel – Farmer (1990), Christopher (1992) és Hewitt (1999)).

2. ábra: Csatorna szemlélet a logisztikában



Forrás: Dolgos, 1998

A csatorna koncepció gyakorlati adaptálása számos tevékenység/funkció összehangolt irányítását igényli. A logisztikai csatorna menedzsmentje a funkcionális hatékonysággal szemben a részek egymásra utaltságának, valamint az egyensúly és a rendszerszintű hatékonyság szükségességének felismerésére épül. Ez rendszerszemléletű vállalatirányítást követel a vállalatvezetőktől: a vállalati folyamatok – beszerzés, alaptevékenység, elosztás – összehangolt, a fogyasztói igényeket kielégítő szervezését. Az integrált logisztika tehát nem más, mint a termék – vagy értékcsoomag – megfelelő pozicionálásának eszköze.

Ez a megközelítés elsősorban egy funkcionális integrációt és operatív tevékenység hatásosságát elősegítő elemzési keretnek tekinthető. Segítségével lehetőség nyílik a belső politikai érdekkülönbségek meghaladására. Ennek jelentősége a versenylőny elérésének lehetőségében rejlik, amihez a logisztikai folyamatok összehangolt menedzsmentje vezethet el. (A Bowersox által irányított empirikus kutatások (1989, 1992, 1995, 1999) számtalan evidenciát soroltak fel ezen állítás támogatására.)

A logisztikai csatorna szervezeti határon túli kapcsolódási pontokkal rendelkezik mind a vevői, mind a szállítói oldalon. A szervezetek anyag- és termékáramlásai

kötik össze a végső fogyasztó ellátásában résztvevő, egymáshoz láncszerűen kapcsolódó cégeket és tevékenységeket. Az integrációs tendenciák előtérbe kerülése hívta fel a figyelmet az ellátási láncok menedzsmentjének kérdésére.

#### *1.2.2.1. Ellátási láncok és csatornák*

***Az ellátási lánc (supply chain) gazdasági tevékenységek olyan vertikálisan összekapcsolódó sorozata, amely a vevői/fogyasztói igények kielégítését célozza.***

Az ellátási lánc szervezésében egyes lépéseket technológiai és/vagy szervezési szükségszerűségek határolnak be, míg mások a döntéshozók kompetenciájába tartoznak. Azt, hogy a folyamat hol lép át egyik szervezetből a másikba pénzügyi és/vagy hatalmi érdekek döntenek el.<sup>27</sup>

Ennek megfelelően az ellátási láncok nem korlátozódnak sem a szervezeten belüli, sem a szervezetek közötti kapcsolatokra: mindkettőt kezelik.<sup>28</sup> Az ellátási lánc menedzsment tehát a cégen belüli és cégek közötti kulcsfolyamatok kapcsolataira koncentrál (Bechtel – Jayaram, 1997; Christopher, 1997), amelyek közül kiemelt figyelmet érdemel az anyag- és értéklánc. Ily módon az ellátási lánc magába foglalja a vállalatokat átfogó logisztikai tevékenységek összességét, az integrált logisztikát.<sup>29</sup>

Az ellátási lánc menedzsment egy lényegesen átfogóbb koncepció, mint az integrált logisztika menedzsmentje: a vállalat valamennyi funkcionális területe (pl.

---

<sup>27</sup> A tranzakciós költségek elméleti bázisán számos kutató elemzi a kérdést: pl. Williamson (1985), Rosen (1996).

<sup>28</sup> Külön tárgyalást érdemelne a termelés és a logisztika integrációjának kérdése, amely jellemzően az ellátási lánc koncepció keretében valósult meg. Felfogásunkban a termelés beépül az integrált logisztikába, a logisztikai csatorna szerves részét képezi. Ahogyan ezt már korábban megelölegeztük, a logisztika és a termelés összekapcsolására viszonylag kevés példa van. Ezek közül az egyik legteljesebb Whybark és Yang (1996) elemzése: a készletezésen keresztül elemzi a két terület közötti kapcsolatot. Felfogása összhangban van tanulmányunk logisztikai csatorna-felfogásával.

<sup>29</sup> Ennek a kapcsolódásnak az analógiájaként az üzleti folyamatok integrációját felfoghatjuk úgy is, mint egymással kapcsolatban lévő alrendszerek összekapcsolódását. Ilyen folyamatok lehetnek például: az információ-ellátási folyamatai (Bititci et al, 1997; Domegan, 1996), a tervezési és ellenőrzési tevékenységek (Cooper – Ellram, 1993); a csatorna tagjai közötti szorosabb együttműködés (Mentzer – Firman, 1994; Cavinato, 1992), valamint a vevők kiszolgálás folyamata (Bookbinder – Lynch, 1997; Tucker, 1994).



marketing, emberi erőforrás menedzsment, pénzügy, logisztika stb.) a vállalatok közötti együttműködést (pl.: értékesítést, beszerzést) szorgalmazza.<sup>30</sup>

Az ellátási lánc menedzsment célja az egyik tevékenységből a másikba, egyik szervezetből a másikba való átmenet zökkenőmentességének biztosítása. *Az ellátási láncok célja a tőke megtérülés felgyorsítása gyorsabb készletmozgás és magasabb vevői igény-kielégítés biztosításán keresztül.*

Az ellátási láncok jelentősége abban rejlik, hogy a szervezetek közötti szorosabb együttműködés már szinte követelmény: a piaci verseny ma már nem elkülönült vállalatok között zajlik, hanem sokkal inkább *ellátási láncok versenyeznek ellátási láncokkal*.<sup>31</sup> Az elméleti koncepció a gyakorlati érvényesülése a hagyományos szervezeti határok elmosódásában nyilvánul meg: gyakoribb egyes vállalati tevékenységek kihelyezése (outsourcing-ja) és szorosabb a vállalatközi együttműködés (pl., stratégiai szövetségek, felvásárlások).

Mindez egyre gyakrabban irányítja a figyelmet, hogy a lánc vállalatainak teljesítményére hatással van a lánc – vagy a háló – többi tagvállalatának teljesítménye. Hangsúlyozottan igaz ez egy olyan időszakban, amikor a verseny képesítő és rendeléshelyezési kritériumai átstrukturálódnak (pl.: nő a vevőorientáció jelentősége a korábban egyeduralkodó költséggel szemben). A piacok telítődése miatt az értékesítési volumen növelése egyre kevésbé lehet a profit növelésének eszköze: a tulajdonosok és a vevők elégedettségének fenntartásához a költségek csökkentése mellett mind fontosabb szerep jut a vevőkiszolgálás magas színvonalának.

Összességében, az integrált logisztika koncepció és annak ellátási lánc környezete mára már felismeri a logisztikai folyamatok és más funkcionális területek közötti együttműködés szükségszerűségét – éppen az értékteremtő vállalati stratégia érvényesítése érdekében. Az értékteremtés szolgálatában álló főbb célok: magasabb vevőkiszolgálási színvonal, gyorsabb forgású és alacsonyabb lekötött tőke, valamint alacsonyabb működési költségek. Az integrált logisztikai koncepció nem más, mint

---

<sup>30</sup> Az ellátási lánc koncepció megjelenése nem segítette a logisztikai szóhasználat letisztulását, sőt, a terminológiai dzsungel csak nőtt.

<sup>31</sup> Az ellátási láncok versenye mellett (Christopher, 1992) egyre több kutató figyelme fordul az ellátási hálózatok felé. A lánc és a hálózat közötti különbségtételt az indokolja, hogy az ellátási háló kifejezés jobban kiemeli, hogy a korábban vállalati keretek között végzett tevékenységek kiszervezése (outsourcing) lényegesen komplexebbé és kevésbé lineárisra teszi a vállalatok külső kapcsolatait. A külső és belső integráció közötti kapcsolat a tranzakciós költségek elméletével van összefüggésben (Williamson, 1985; Williamson – Winter, 1991).

az ellátási lánc – és vele együtt a vállalat – funkcionális irányításán túlmutató menedzsment filozófiája.

#### *1.2.2.2. Az ellátási lánc hierarchiája*

A különböző ellátási lánc – illetve logisztikai – koncepciók hierarchiába rendezhetők (lásd 3. ábra alább). A hierarchia rendszerbe szervezi a logisztikai irodalomban fellelhető koncepciókat:

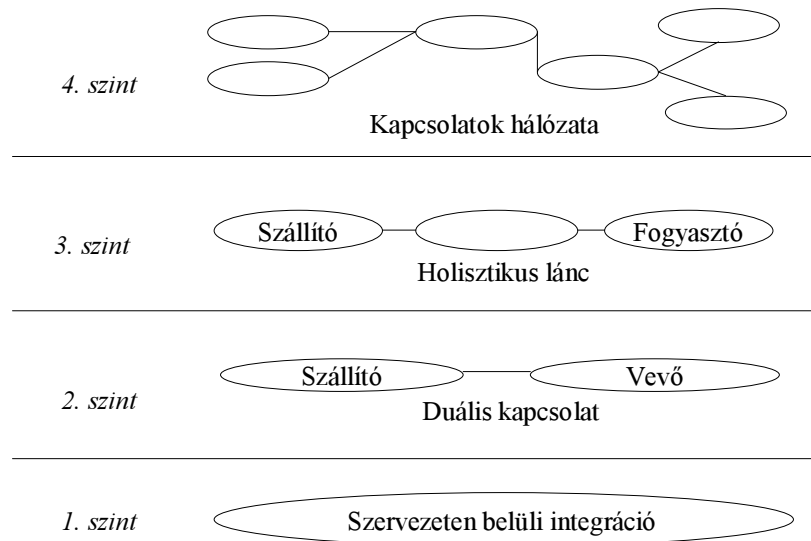
- Szervezetben belüli integráció (1. szint)
- Szállító-vevő közötti duális kapcsolat (2. szint)
- Szállító – ... – fogyasztó holisztikus lánc (3. szint)
- Szállítók, vevők és fogyasztók közötti hálózatok (4. szint)

Az elméleti szakirodalomban már régen megjelent szállító-fogyasztó holisztikus lánc (3. szint) vagy teljes kapcsolatháló ideájáig (4. szint) rögzös út vezet a széttöredeztet funkcionális, lokális vállalati érdekeket követő vállalati működéstől (lásd például: Hakanson, 1982).<sup>32</sup>

---

<sup>32</sup> A széttöredeztet, lokális érdekeket követő, funkcionális alapon szervezett vállalat lehetne a 0. szint az ellátási lánc hierarchiájában.

3. ábra: Az ellátási lánc hierarchiája



Harland (1996) és Stevens (1989) alapján

A szétszabdalt funkcionális szemlélettől a hálózati menedzsmentig a szervezetben belüli integráción (1. szint) és a duális kapcsolatok menedzsmentjén (2. szint) keresztül vezet az út. A magasabb szintű integráció megvalósulása tehát feltételezi az alacsonyabb szintű integrációt. A szervezetben belül nem következetesen integrált logisztikai tevékenységek (1. szint) mellett nem lehet például harmonikusan működő és integrált vevő-szállító kapcsolatokat (2. szint) építeni. Ilyen esetekben az ellátási lánc különböző fázisai közötti anyagi – és kapcsolódó információs – folyamatok mind a cégen belül (De Toni – Tonchia, 1996), mind a cégek között töredezetten maradhatnak (lásd például: Lee et al, 1997; Towill, 1997).

A vállalati életben megjelenő, egy-egy részterületet érintő modernizálás – az anyagi folyamatok belső integrációja, a funkcionális területek közötti együttműködés, az integrált információs rendszer bevezetése, szorosabb kapcsolatrendszer a beszállítókkal és a vevőkkel – az ellátási lánc koncepció megvalósítására való elvi törekvés jegyében zajlott és zajlik ma is.<sup>33</sup> (Ez az okfejtés csak magyarázza a használt szakkifejezések kuszaságát, felmentést sem a gyakorló, sem az elméleti logisztikusok felé nem kíván adni.)

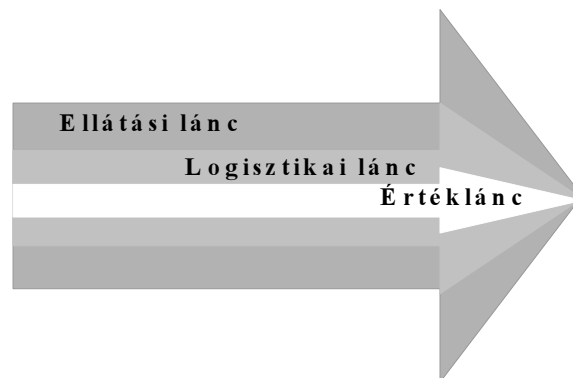
<sup>33</sup> Az információs rendszer léte az integráció szükséges, de nem elégséges feltétele (Kovács, 1999).

Tanulmányunk a belső fizikai folyamatok integrációjára és menedzsmentjére fókuszál (1. szint). Mivel az ellátási lánc koncepció mind teljesebb adaptálása szempontjából a hagyományos funkcionális határokon túlmutató együttműködés – interdiszciplináris vagy horizontális szemlélet – kritikusnak tekinthető, ezért ennek elemzésére törekszünk munkánkban.

### *I.2.2.3. Értékeorientáció*

A vállalati gazdálkodást új megvilágításba helyezte a porter-i értéklánc koncepció (Porter, 1986). Lényege annak bemutatása, hogy a vállalat fő tevékenységei hogyan ágyazódnak egymásba. Ezek a tevékenységek töréspont nélküli folyamatot formálva vezetnek el a vevői igények kielégítéséhez. Az értéklánc felfogás azt nyomatékosítja, hogy a vállalatban belüli tevékenységek annak függvényében értékelhetők, hogy milyen mértékben járulnak hozzá a vállalat alapvető céljának kielégítéséhez. A vállalat értéklánca tehát olyan tevékenységek sorozatából áll, amelyek az “input – transzformáció – output” folyamatláncban olyan terméket/szolgáltatást állítanak elő, amelyet a vevő (fogyasztó) értéknek ismer el és hajlandó érte tőkehasználati díjat is megtérítő árat fizetni. Az elsődleges értékelés forrása a vevő (fogyasztó): nem az a lényeg, hogy a vállalat hogyan értékeli például a kiszolgálási színvonalat, hanem az, hogy hogyan alakul a vevői elégedettség. Az értéklánc koncepció tulajdonképpen a vállalati tevékenység fő mozgatórugójára hívja fel a figyelmet. Ezt az összefüggés látható a következő ábrán (4. ábra).

4. ábra: Az értéklánc, a logisztikai lánc és az ellátási lánc egymásra hatása



Az értéklánc logisztikai kapcsolódásával foglalkozik Fawcett és Fawcett cikke (1995), amely az értéklánc és az ellátási lánc koncepció közötti kapcsolatot elemzi. Kiemelik a vállalaton belüli anyagi, információs és pénzügyi folyamatok – és áramlások – közötti kapcsolatok fontosságát.<sup>34</sup> Hozzájuk hasonlóan Stevens (1989) így ír: *az ellátási lánc értékteremtő üzleti folyamatok egymáshoz kötődő sorozata, amely az alapanyagok, alkatrészek és késztermékek beszállítótól a fogyasztóig terjedő tervezésére, koordinációjára, és nyomon követésére koncentrál.*

Ez a megközelítés egybeesik a logisztika korábban tárgyalt CLM-féle definíciójával. Sőt, miután a Council of Logistics Management 1991-ben finomította megfogalmazását, jobban hangsúlyozta a szolgáltatások fontosságát, a hasonlóság még szembetűnőbbé vált (Bowersox – Closs, 1996): *a logisztika az a folyamat, amely az anyagok és szolgáltatások hatékony áramlásának és tárolásának tervezését, megvalósítását és folyamatos nyomon követését foglalja magában a vállalati értéktermelés biztosítása érdekében.*

<sup>34</sup> A logisztika már hosszú évtizedek óta az értékteremtés kritikus elemeként szerepel, az első erre vonatkozó utalást Drucker 1962-es művében láttuk, de csak az értékközpontú megközelítés általános elterjedésével alakult ki a logisztikai érték fogalma (Novack et al, 1995; Andraski – Novack, 1996).

#### I.2.2.4. A stratégia sarokpontja

Számottevő egyetértés mutatkozik abban, hogy a logisztika nem más, mint az összvállalati stratégia talán legfontosabb pillére (Langley – Holcomb, 1992; Blatherwick, 1996; Christopher, 1992; Chikán, 1999): a logisztika az az elsődleges koordinálandó folyamat, ami az értéktermeléshez azzal járul hozzá, hogy – a jobb szervezethez és együttműködés révén – egyes teljesítménydimenziókban magasabb teljesítményt eredményez (például: vevőkiszolgálás, költségcsökkentés).<sup>35</sup> A logisztikai csatorna menedzsmentje nem lehet független a szervezeti stratégiától: egyszerre lehet a stratégiai irányok kijelölésének fókuszja és a stratégia megvalósításának operatív terepe.<sup>36</sup>

A logisztika által elérhető versenyelőny tárgyalásához a termelési szakirodalom örökzöldjének tekinthető Skinner cikk (1969) jelenti a kiindulópontot. Skinner négy alapvető teljesítménydimenziót definiál: *költség, rugalmasság, minőség és szállítási megbízhatóság*. Az eltelt három évtized piaci erőviszonyaiban bekövetkezett változásai, nevezetesen a kínálati piactól a keresleti felé elmozdulás, reflektorfénybe állította a vevői/fogyasztói igényeket és a *vevőknek/fogyasztóknak nyújtott szolgáltatást*.<sup>37</sup> A logisztikához elsődlegesen a *szállítási megbízhatóság* és a *szolgáltatás* dimenziói kapcsolódnak, hiszen a vevő számára alapvető fontosságú hely- és időértéket a megfelelő szervezethezű logisztikai elemek biztosíthatják.<sup>38</sup> (A teljesítménydimenziók empirikus elemzésénél a skinner-i kategóriákra is támaszkodunk. Lásd később a kutatástervezés és az empirikus elemzés fejezeteknél.)

Az utóbbi időben több olyan – stratégiai menedzsment területen alkotott – üzleti modell napvilágot látott, amelynek logisztikai következményei elvitathatatlanok.

<sup>35</sup> A logisztika két megközelítése ismert: egy adott logisztikai kiszolgálási színvonal biztosítása minél alacsonyabb költségek mellett (teljes költség koncepció), illetve minél magasabb kiszolgálási színvonal biztosítása költségnövekedés nélkül (szolgáltatási színvonal koncepció).

<sup>36</sup> Az elméleti logisztikai gondolkodás bizonyos területek jelentőségét hamarabb ismerte fel, mint más menedzsment területek. Ilyenek a logisztika területén meghatározó átfutási idő, a termékválaszték és a termékminőség (Christopher, 1992; Lambert – Stock, 1993), amelyek a stratégiai kutatásokban például sokáig elhanyagolt területek voltak (Galunic – Eisenhardt, 1994). Ezzel együtt mind a stratégia formálásához, mind a logisztikai csatorna menedzsmentjéhez alapvetőnek tűnik a logisztikai képességek megismerése és megértése. A gondolatmenet adaptálására jó példa Stank és Lackey tanulmánya (1997).

<sup>37</sup> Ez a magyarázata, hogy az elmúlt másfél-két évtizedben a logisztika és a marketing közötti kapcsolatok ennyire előtérbe kerültek (pl. Christopher, 1992; Berács, 1991).

<sup>38</sup> A fizikai elosztás, mint üzletfilozófia. A logisztika népszerű definíciója éppen ezt hangsúlyozza: a megfelelő terméket a megfelelő helyen és a megfelelő időben, természetesen a megfelelő áron kell a vevő rendelkezésére bocsátani vagy vásárlásra felkínálni (Staude, 1987).

Ilyenek például: karcsúsított termelés/vállalat (Lamming, 1993; De Toni – Tonchia, 1996; Womack – Jones, 1994; Ahlstrom – Karlsson, 1996) vagy időalapú verseny (Bozarth – Chapman, 1996). Ezek a modellek azonban még nem teljesek, több szempontból további kutatómunkát és empirikus tesztelést igényelnek. Különös figyelmet érdemelnek – talán a legkevésbé kidolgozott részhez – a teljesítményméréshez kötődő összefüggéseik. A kiválóság modellek hangsúlyozzák ugyan a mérés fontosságát, de a „hogyan”-ra és „miként”-re nem kínálnak támpontokat és mechanizmusokat. A mérés fontosságát számos siker-sztori és kutatás tapasztalata nyomatékosítja (pl.: Ghalayini et al, 1997; Bititci – Muir, 1997; Ahlstrom – Karlsson, 1996): *a mérési és a kontroll rendszerek kiemelkedő szerepet játszanak az üzletvezetésben.*

A mérés fontosságát erősíti Novack – Langley – Rinehart (1995) ún. logisztikai piramis modellje is, amely az értékesítési csatorna megelégedettségét helyezi a piramis csúcsára, feltételezve, hogy a vevői megelégedettség és a csatorna megelégedettség között szoros kapcsolat van.<sup>39</sup> Az elégedettség alapját a logisztikai műveletek és a logisztikai szolgáltatások képezik, amelyek együtt határozzák meg a tranzakciós költségeket. A folyamatok fejlesztésének lehetősége pedig éppen az egyes elemek teljesítményének mérésében rejlik.

Innen nézve: a *teljesítmény és annak mérése kulcstényező a logisztikai csatorna menedzselésében.* Nem meglepő tehát, ha számos kutató munkája veti fel az összefüggések feltárásának szükségességét (Dolgos, 1998; Otley, 1998; Rich – Francis, 1998; van Hoek, 1998, 1999). Mindezek ellenére, korlátozott az irodalom kritikai elemzésén és a koncepcionális modell-építésen túllépő, empirikus adatokon nyugvó tényleges kutatási eredmény.

Az integrált logisztika teljesítménymérési problémáira a most következő Teljesítménymérés és a későbbi Kutatás-tervezés fejezetekben még visszatérünk.

---

<sup>39</sup> Novack et al (1995) által összeállított modell módszertanilag kettős alapokon nyugszik: egyrészt kérdőívek postai kiküldése és begyűjtése, másrészt mélyinterjúk esettanulmányok készítése. A kutatási modellben a „logisztika funkciók>> logisztikai minőség>> nyújtott logisztikai szolgáltatás értéke” alapmodell operacionalizálásakor a logisztikai minőség mérőszámaként a logisztikai termelékenység, a logisztikai szolgáltatás teljesítménye szerepeltették, miközben a nyújtott szolgáltatás minőségét a vevői reakciókkal minősítik (Novack et al, 1995).

### ***I.3. fejezet: TELJESÍTMÉNYMÉRÉS***

A szervezeti teljesítménymérés témakör óriási népszerűségnek örvend a világon. Számptalan világgazdasági jelenség (úgy, mint globalizáció, integráció) egyidejű megjelenése tovább erősítette a már egyébként is telített piacokon működő cégek versenyt. A küzdelem pedig nemcsak a vevő, a fogyasztó kegyeiért folyik, hanem a ritka erőforrást rendelkezésre bocsátó részvényes (tulajdonos) bizalmáért is. Ez a verseny komoly reorganizációs programokat kényszerít ki a vállalati szférából. A reorganizációra talán leginkább megérett vállalati terület a szervezeti teljesítménymérés.

A következő oldalakat a szakirodalomban hozzáférhető trendek áttekintésének szenteljük, miközben elemzésünk középpontjába a logisztikai csatorna folyamataihoz való kapcsolódást helyezzük.

A követett struktúra:

- A szervezeti teljesítménymérés definiálása.
- A fizikai folyamatok és a teljesítménymérés kapcsolata.
- Fejlődési trendek, tendenciák.
- Integrált teljesítménymérési rendszerek.

#### ***I.3.1. Szervezeti teljesítménymérés***

A *vállalati teljesítmény mérése*, folyamatos nyomon követése, a beavatkozási lehetőségek feltárása és megértése kulcsfontosságú a szervezetek számára. Ennek megfelelően a szervezeti teljesítmény egy olyan mérce, amely *a stratégia operatív megvalósításának eszköze: folyamatos visszacsatolást biztosít arról, hogy hol tart a vállalat kitűzött céljai elérésében.*<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Az egyéni teljesítménymérés téma az iparosodás idején került először az érdeklődés középpontjába (ld. Fayol és Taylor in Kieser, 1995), de a szervezeti teljesítmény méréseinek előtérbe kerülésére még



A teljesítménymérés nem más, mint a logisztikai csatorna hatékonyságának és eredményességének kifejezése, valamint működésének folyamatos nyomon követése.<sup>41</sup>

A teljesítménymérés természete és minősége kiterjedt szakmai diskurzus tárgya napjainkban. Számos kutató hangsúlyozza a teljesítménymérés számszerűsítő természetét (Neely et al, 1995; Anthony – Govindarajan, 1998), míg mások éppen a számszerűsítés szükségességét kérdőjelezi meg (Senge, 1997; Senge – Sterman, 1992, Simons, 1995). Véleményünk szerint, jelenleg az üzlet a kevésbé megfogható – a nehezen vagy egyáltalán nem számszerűsíthető – teljesítménytényezők köré szerveződik. Egyetértünk tehát azokkal, akik sürgetik egy új kontroll-paradigma kidolgozását a ma is használt, de felfogásában már elavult kibernetikai paradigmával szemben (van Hoek, 1998; Simons, 1995; Otley, 1998).

A stratégiai tervezés elterjedésével a teljesítménymérés vitathatatlan szerepet játszik a szervezeti célok megvalósításában. A külső környezet növekvő komplexitása és dinamikája a stratégia folyamatos adaptálását igényli (Ghalayini – Noble, 1996). A folyamatos változás a szervezeti élet szerves részévé vált, így a vállalati teljesítménymérés – vagy tágabb értelemben a teljesítmény-menedzsment – még nagyobb kihívással találja magát szembe. Különösen igaz ez akkor, ha szem előtt tartjuk, hogy a stratégiai célok változása megkívánja a mérési rendszer folyamatos hozzáigazítását (Kaplan – Norton, 1996; Maskell, 1991; Lynch – Cross, 1991, Dixon et al, 1990).<sup>42</sup> A vezetési és a szervezeti hatékonyságának javításához ugyanis a stratégia, a konkrét operatív lépések és a mérőszámok összhangja szükséges.

---

várni kellett. Ez utóbbi témában először publikált cikkek sorozata a szervezeti egységek vagy üzemek teljesítményére koncentráltak: Brown (1980), Clay (1977), Gold (1979) és Janson (1980) úttörőként elemezte az üzemi szintű teljesítmény fogalmát és annak mérhetőségét. Ugyanezen idő alatt mások az egész szervezeti egység teljesítményére koncentráltak: Craig és Harris (1973), Pursell (1980), valamint Taylor – Davis (1977) elsőként vették számba a legfontosabb teljesítmény-kritériumokat és mérőszámokat. A két fókusz dominanciájának következménye, hogy a szakterületen csak késve jelent meg a folyamatok integrációjának hatása (lásd például Lockamy – Smith, 1997).

<sup>41</sup> A menedzsment kontroll rendszerek – amelyek magukba foglalják a teljesítménymérési rendszereket is –, a vezetők számára hasznos információk szolgáltatására hivatottak. A rendszerek hagyományos keretét Anthony dolgozta ki a hatvanas években (1965), amikor is menedzsment, stratégiai és operatív kontroll között tett különbséget. Munkájának egyik fontos célja az volt, hogy a számviteli információkon túlmutatva szélesítse a döntéshozatalhoz rendelkezésre álló információk körét. Célja elérésében nagyrészt sikertelen volt, méghozzá elsősorban az operatív kontroll mellőzése miatt (Otley, 1998).

<sup>42</sup> A vállalatok teljesítményének mérésére számos kutató program helyez nagy súlyt, ilyen például az angliai Best Factory Award (BFA) adatbázisa, amely komoly termelési kutatások adatbázisa és számos publikáció forrása lehet (Id. New – Szejczewski, 1995; Sweeney – Szejczewski, 1996). A kutatás sikerén felbuzdulva került sor a BFA mozgalom – és adatgyűjtés – más európai országokra való kiterjesztésére: Németország, Olaszország és Franciaország.

A vállalati folyamatok integrációja hatással van az alkalmazott teljesítménymutatók körére is (pl., a tevékenységek termelékenységét mérő mutatók helyett vagy mellett megjelennek a folyamatszintű mutatók). Ennek ellenére megkérdőjelezhetetlen, hogy bármely teljesítménymérési rendszer magját szükségszerűen a pénzügyi mutatók képezik, mivel a teljesítmény aggregált formában való kifejezésére – például tulajdonos és hitelezők felé – kizárólag a pénz képes.

Látnunk kell azonban, hogy az általános egyenértékes – a pénz – aggregációs célokra való használata időnként nem kívánatos események bekövetkezését ösztönözheti (vagy legalábbis lehetővé teszi). Ilyenek például a rövidtávú érdekeket szolgáló vezetői döntések, amelyek során a vállalatvezető a mérlegben megjelenő “teljesítmény-javulásért” feláldozhatja cége jövőbeli lehetőségeit (Hayes – Abernathy, 1980; Nickell, 1995).<sup>43</sup> A probléma orvoslását segítheti a teljesítménymutatók szélesebb (pénzügyi és nem-pénzügyi) körének alkalmazása (lásd például: Fitzgerald et al, 1991; Kaplan – Norton, 1992 stb.).

Úgy véljük azonban, hogy *a nem-pénzügyi mérőszámok teljesítménymérésben való megjelenése önmagában nem oldja meg a mérési, visszacsatolási problémákat, a mutatók rendszerbe szervezése, a közöttük lévő konzisztencia megteremtése kritikusnak tűnik.*

### ***1.3.2. Anyagi folyamatok és a teljesítménymérés***

A gazdasági verseny fokozódásával mind fontosabbá válik a vállalati teljesítmény, a szervezeti versenyképesség mérése: a tartós üzleti siker érdekében releváns teljesítménymutatókat kell használni. Az elméleti és gyakorlati szakemberek is felismerték, hogy a vállalati alapfolyamatok – azon belül is elsősorban a termelési és a logisztikai rendszerek – alapjaiban befolyásolják a vezetői információs rendszerek tervezését.

*“A vállalat alapvető anyagi folyamatai adják a kulcsot a költségszámítási rendszerek tervezéséhez, amennyiben a termelési folyamat változik, a számviteli rendszernek is változnia kell”*  
(Horngren – Foster, 1997: 42).

---

<sup>43</sup> A probléma tárgyalásához a megbízó-ügynök probléma jelenti az elméleti hátteret. Nickell (1995) számos empirikus evidenciát gyűjtött össze az információs asszimetriára épülő rövidtávú menedzseri döntések létének alátámasztására.

Mások a vevőcsoportok és az elosztási csatornák jövedelmezőségi számítására, így a vállalati határokon túlnyúló logisztikai folyamatra irányítják a figyelmet (Christopher, 1992).

Az a filozófia, hogy a számviteli információs rendszerek függenek a környezetüktől, és számos tényező befolyásolja kialakításukat és működtetésüket, nem tekinthető újnak. A vezetésorientált számvitel kontingencia-elméleti megközelítése azon a feltevésen alapul, hogy azok a körülmények, amelyek között egy adott szervezet működik, alapvetően meghatározzák a szervezet számviteli rendszerének sajátosságait (Tayles – Walley, 1995).

*“Nagyon fontos kezelni azokat a problémákat, amelyek abból fakadnak, hogy a menedzsment kontroll rendszerek nem megfelelően adaptálódtak az új termelési környezethez. A nem megfelelő költség- és teljesítményszámítási rendszer lehet a legjelentősebb akadálya a modern termelési módszerekből származó haszon realizálásának, mivel megváltozott technológiai viszonyok között sem az egyének, sem a termelési folyamatok, sem a szervezeti egységek, sem a cég egészének teljesítménye nem értékelhető pontosan.” (Young – Selto, 1991: 268)*

A vállalati teljesítmény mérése nem függetlenedhet a vállalati alapfolyamatok jellemzőitől: az anyagi folyamatok változását végig kell vezetni a döntéstámogatást szolgáló mérési struktúrán.<sup>44</sup> Sok mai teljesítménymérési probléma oka a rendszerszintű komplexitás, a termékek és a folyamatok sokféleségének, bonyolultságának megnövekedése, mialatt a teljesítménymérés rendszere, az alkalmazott mérési technikák sokáig nem változtak. A tradicionális – egy-utas és univerzális – teljesítménymérés helyett diverzifikált és testre szabott gyakorlatra van szükség. Felvetődik tehát a kérdés:

*Mindenki másképp méri?*

A kérdésre a fejlődés trendjének áttekintése szolgálhat válasszal.

---

<sup>44</sup> Kaplan (1985) szerint a pénzügy-orientációjú rendszerek nem követik a termelési és a logisztikai rendszerek innovációs előnyeit.

### I.3.3. Fejlődési tendenciák, trendek

Ahogy erre már korábban utaltunk, a teljesítményméréssel szembeni elégedetlenség a környezeti változásokkal hozható összefüggésbe. A kutatók egyetértenek abban, hogy a teljesítménymérés manapság dominánsan alkalmazott módszerei korlátozottan használhatóak a döntéstámogatásban.

A logisztika szempontjából releváns problémákat a következőkben látjuk:

- *Nem releváns információk.* A hagyományos, vezetői számviteli kimutatásokon nyugvó teljesítménymérés nem szolgál megfelelő információkkal:
  - az értékteremtő tevékenységek költségeinek nagy hányada az általános költségek között jelenik meg (Johnson – Kaplan, 1987; Kaplan, 1990; Dixon et al, 1990);
  - a nem-költség dimenziók pedig csak az utóbbi évtizedben jelentek meg (Johnson, 1992; Kaplan – Norton, 1992);
  - a költség-elszámolási jelentések utólag és értékben állnak rendelkezésre, nem segítve ezzel sem a folyamatszmlélet (Maskell, 1991; Dixon et al, 1990), sem az értékszmlélet szervezeti adaptálását (Kaplan – Cooper, 1998).
- *Hiányzó integrációs szmlélet.* A vállalati funkciók integrációja, a részstratégiák összhangja iránti igény növekszik, miközben a vállalati teljesítmény mérésében hiányzik az átfogó szmlélet (Christopher, 1992; Ghalayini – Noble, 1996; Chikán – Demeter, 1999). (A később tárgyalandó integrációs rendszerek /pl., balanced scorecard, SMART piramis/ elméletileg képesek ezt az űrt betölteni, a gyakorlati alkalmazás azonban sokszor nem igazolja ezt.)
- *Rövid távú szmlélet.* A teljesítménymérés mai gyakorlata a stratégia célokat gyakran alárendeli a rövid távú profitcéloknak: ösztönzik a rövidtávú szmlélet érvényesülését a szervezetben, például tőkebefektetések időbeli eltolásával (Banks – Wheelwright, 1979; Hayes – Abernathy, 1980). Operatív oldalról vizsgálva a kérdést elmondhatjuk például, hogy a hagyományos teljesítménymérés a rendelkezésre álló kapacitás mind teljesebb kihasználását

ösztönzi (Turney – Andersen, 1989), így a hangsúly a választék-gazdaságosság helyett a méretgazdaságosságra kerül (Goldratt – Cox, 1986).<sup>45</sup>

- *Hiányzó visszacsatolás a stratégia és a működés között.* A számviteli kimutatások és a benne szereplő információk nincsenek közvetlen kapcsolatban az értékteremtés operatív stratégiájával (Dixon et al, 1990). Nem elég szoros a kapcsolat a stratégiai és az operatív teljesítmény mérése között (Lynch – Cross, 1991). A teljesítménymérés rendszere nem képez egységes rendszert (Ghalayini – Noble, 1996), gyakran nem tisztázott a pénzügyi és a nem-pénzügyi mutatók közötti kapcsolat.
- *Torzított költségek.* A hagyományos költség-felosztási rendszerek az általános költségeket volumen-arányosan osztják szét a termékek között, így gyakori a költségtorzítás (Kaplan, 1990; Kaplan – Cooper, 1998). Így az elosztási csatornák, a fogyasztói csoportok jövedelmezőségi elemzése is torzított lehet (bár gyakran nem is készül ilyen).<sup>46</sup>
- *Új információ-források.* A teljesítménymérési rendszerek jelentős része nem szolgál információval a vevői igényekről és a versenytársak teljesítményéről, azaz a külső információs források használata korlátozott (Camp, 1989; Kaplan – Norton, 1992). Másrészt a stratégiai fontosságú minőség, rugalmasság és reagáló-képesség gyakran nem jelenik meg a mért teljesítmény-dimenziók között (Skinner, 1974b).

Az elmúlt két évtizedben az anyagi áramlások irodalmában mindinkább megjelent az anyagi és pénzügyi integráció igénye.<sup>47</sup> Az interdiszciplinaritás követelménye nem került el a vezetői számvitelt és a teljesítménymérést sem: az ellátási lánc

---

<sup>45</sup> Az értékteremtő tevékenységek között szerepel például a logisztikai folyamat és a termékfejlesztés. A logisztikai költségek aránya egy-egy vállalatnál elérheti a 30-40%-ot is (Stock – Lambert, 1993).

<sup>46</sup> Számos új költséggazdálkodási módszer jelent meg, melyek a számviteli információk relevánssá tételét segítik: tevékenység-alapú költségszámítás (Cooper – Kaplan, 1988), throughput számvitel (Galloway – Waldron, 1989), célköltség-számítás (Hiromoto, 1998; Horváth, 1993), backflush accounting (Horngren et al, 1997).

<sup>47</sup> Példaként említhető a termelésben Hill (1993), az ellátási lánc logisztikájával kapcsolatban Christopher (1992) és Bowersox – Closs (1996), a teljesítménymérésben (Neely et al, 1999; Atkinson et al, 1997). A magyar nyelvű szaksajtóban interdiszciplináris megközelítést szorgalmazta: Kindler (1974), Marosi (1980), Chikán (1992), Horváth – Mészáros (1997) és Chikán – Demeter (1999).

összehangolt menedzsmentjének fontosságát, a termeléshez és a logisztikához való kapcsolódás szükségességét egyre többen ismerik fel.<sup>48</sup>

Mégis meg kell említenünk, hogy – az interdiszciplinaritásra való törekvés ellenére – mind a mai napig gyermekcipőben jár a vállalat horizontális megközelítése, a funkcionális szemlélet építette korlátokat nem könnyű átlépni.<sup>49</sup> (Ez a probléma nemcsak a kutatást, hanem az oktatást is érinti a világ szinte valamennyi egyetemén.)

### ***1.3.4. Pillanatfelvétel: a teljesítménymérés integráltsága***

A nyolcvanas évek második felétől – az új menedzsment filozófiák terjedésével – fontos változások történtek a teljesítménymérés szemléletében és az alkalmazott módszerekben egyaránt.<sup>50</sup>

A fontosabb tendenciák a következők:

- Előtérbe kerültek az ún. *nem-pénzügyi mutatószámok*, amelyek a többdimenziós teljesítmény követelményének (pl.: költség, minőség, idő, rugalmasság) tesz eleget (pl. Kaplan – Norton, 1992; Dixon et al, 1990).<sup>51</sup> (Megjegyezzük, hogy a nem-pénzügyi mérőszámok megjelenése nem csökkentheti a pénzügyi mutatók szerepét, hiszen a vállalat alapvető célja a vállalatértéket növelő profittermelés.)

---

<sup>48</sup> Számos, a logisztikával és ellátási menedzsmenttel való együttműködés lelhető fel az alábbi – közelmúltban megjelent – vezetői számviteli munkákban: Horngren et al, 1997 és Atkinson et al, 1997.

<sup>49</sup> Egy 1998-ban David Otley által vezetett műhelyvita azzal a konklúzióval zárult, hogy bár a vezetői számvitel és a teljesítménymérés területén dolgozók egyre inkább érzik a vállalat értékteremtő logisztikai folyamataihoz való kapcsolódás szükségességét, szemléletmódjukban mégis nehezen képesek alkalmazkodni az új követelményekhez. Számtalan esetben tapasztaltuk, hogy ugyanez igaz a logisztika és az ellátási lánc részterületeivel foglalkozó szakemberek összvállalati teljesítményhez való viszonyára is.

<sup>50</sup> A teljesítménymérés módszertani fejleménye a benchmarking. Az irodalom részletesen tárgyalja a folyamatos ellenőrzés és a nyújtott logisztikai szolgáltatás (pl.: Christopher, 1992), valamint a lokális és globális mutatók kapcsolatát (pl.: Fry – Cox, 1989). A PRTM csoport amerikai vállalatok adatain számos értékes benchmarking elemzést végzett (pl.: Stewart, 1995). Az adatok korlátozott elérhetősége a legnagyobb akadálya az ilyen jellegű munkáknak.

<sup>51</sup> Dixon et al (1990) egy empirikus esettanulmányt felhasználva, a hagyományos számviteli alapú teljesítménymérést bírálja, az általa kifejlesztett rendszer alappilléreit a folyamatos fejlesztésben és a rugalmasság különböző típusaiban látja.

- Az elmúlt néhány évben olyan *integrált teljesítménymérési módszerek* is megjelentek, melyek megkísérlik a *stratégiai és operatív mutatók* egységes rendszerbe rendezését /Balanced Scorecard (Kaplan – Norton, 1992), SMART (Lynch – Cross, 1991), PMQ (Dixon et al, 1990)/. (Ahogyan ezt már korábban jeleztük, véleményünk szerint ezek a kísérletek nem jártak maradéktalan sikerrel. Elismerjük azonban, hogy alkalmazásuk előrelépést jelent a jelenlegi vállalati gyakorlathoz és elmélethez képest.)

Összehasonlítottuk a jelenleg ismert integrált teljesítménymérési rendszerek közül azt a hatot, amellyel – véleményünk szerint – a legtöbbet foglalkozik a szakmai közvélemény. Az alábbi 5. táblázatban láthatóak az összehasonlítás szempontjai is. (A teljesítménymérési rendszerek teljes nevei a táblázat alatt találhatóak.)

Az összehasonlítás során használt főbb értékelési szempontok:

- Az *alkalmazott logikai* keretet illetően valamennyit logikusnak és jól felépítettnek tartjuk. A modellépítéskor használt előfeltevések megfelelnek a valós vállalati működéssel szemben támasztott követelményeknek. Az integrált logisztika folyamatai más-más formában, de valamennyiben szerepelnek.
- A modellben kezelt *ok-okozati kapcsolatokat* illetően a PMQ és az IDPMS nem tekinthető konzisztensnek.
- Az *ellenőrzés* kritikus értékelési szempont lehet. Sem a külső, sem a belső ellenőrzések rendszere nem kidolgozott, mint ahogyan a beszámolások rendszere sem kap helyet az eredeti modellekben. A stratégiában végbement változások szisztematikus végigvezetése a már működő rendszeren minden esetben meglehetősen nehézkes.
- A folyamatos működéshez szükséges elérhetőség és rendelkezésre állás a teljesítménymérés *információs technológiával való támogatottságát* követeli, de erre egyelőre még csak a balanced scorecard (BS) esetén van lehetőség.

5. táblázat: A jelenlegi teljesítménymérési keretek összehasonlítása

	IPMS	BS	SMART	CPMS	PMQ	IDPMS
Alkalmazott logikai keret	✓	✓	✓	✓	✓	✓
Ok-okozati kapcsolatok	✓	✓	✓	✓	✗	✗
Külső ellenőrzés	✓	✗	✗	✗	✗	✗
Belső ellenőrzés	✗	✗	✗	✓	✗	✗
Beszámolási mechanizmusok	✗	✗	✗	✓	✗	✗
IT támogatás	✗	✓	✗	✗	✗	✗

**Jelmagyarázat:**

IPMS – Integrált teljesítménymérési rendszer (Bititci et al., 1997)

BS – Balanced Scorecard (Kaplan – Norton, 1996);

SMART – Teljesítménymérés piramis (Lynch – Cross, 1991);

CPMS – Cambridge/Cranfield teljesítménymérési rendszerterv (Neely et al., 1997);

PMQ – Teljesítménymérés kérdőív (Dixon et al., 1990);

IDPMS – Integrált és dinamikus teljesítménymérési rendszer (Ghalayini et al., 1997);

Ezek alapján levonjuk azt a következtetést, hogy nincs egységesen alkalmazható módszer a teljesítmény-értékelésben (és ami talán még fontosabb, ez nem is lehet elvárás): minden szervezetben a vállalati tevékenységnek és a versenyhelyzetnek, a stratégiának megfelelő vezetői információs rendszerre és teljesítménymérési módszerekre van szükség.

**I.3.5. Szintézis: folyamatok versus mérés**

Ebben a fejezetben az eddig elhangzottak összefoglalásaként az anyagi áramlások és készletek menedzsmentjével kapcsolatos folyamatok és a teljesítménymérés integrált megközelítése révén az alábbi megállapításokat tesszük.

*Az operatív folyamatok és a stratégia:*

- A teljesítménymérés elmélete és gyakorlata mind nagyobb figyelmet szentel a vállalat operatív és stratégiai menedzsmentje közötti visszacsatolásoknak.

*Többdimenziós teljesítmény:*



- A vállalat teljesítményének mérése egyre kevésbé jelenti egyetlen mérőszám használatát.
- Bármely stratégiai cél megvalósítása megköveteli a szervezeti célok közötti konzisztencia biztosítását, a mutatók közötti kölcsönös támogatás megteremtését.

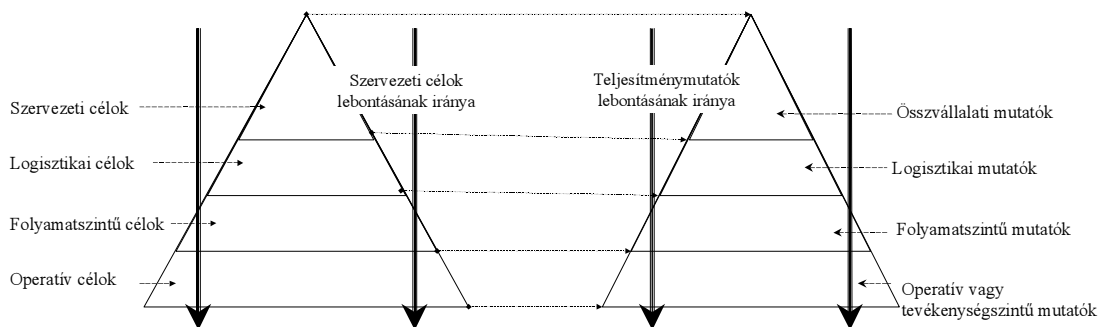
*Komplexebb, pénzügyi és nem-pénzügyi teljesítménymérés:*

- A teljesítménymérés nemzetközi irodalma a teljesítménymérés többlábbon állását hangsúlyozza, kiemeli a belső és a külső, a pénzügyi és a nem-pénzügyi mérésből származó információk döntéstámogató szerepét.
- Vitathatatlannak tartjuk a teljesítmény többdimenziós természetét, valamint a stratégiához való kapcsolódás szükségességét. A teljesítmény mérésének elméleti modelljét a következőképpen reprezentáljuk.<sup>52</sup>

---

<sup>52</sup> A szervezeti célok közötti összhang meghatározó a menedzsment kontroll rendszerek sikere szempontjából (Anthony, 1988).

5. ábra: A célok és teljesítménymutatók közötti összhang



Dolgos, 1998

Modellünk szemlélteti, hogy a teljesítmény nem független a szervezeti céloktól. Következésképpen az operatív és folyamatszertelemű mérőszámok feladata nem lehet más, mint a szervezet stratégiai céljainak biztosítása. (Kutatásunkban a célok és a mérőszámok összhangjának vizsgálata kulcsszerepet játszik.)

A vállalati menedzsmentnek éppen a teljesítménymérés segítségével lehetősége van a logisztikai értékteremtés ösztönzésére. Ehhez a következők segíthetők hozzá:

- *Gazdaságos (költségtakarékos) erőforrás-felhasználás*, mivel vállalati alaptevékenységek költségeinek döntő hányada a logisztikai csatornában, a termék illetve szolgáltatás előállítása során (azaz az input – transzformáció – output folyamatláncban) merül fel. Az ellátási lánc szervezeten belüli és szervezeten kívüli kapcsolatai hatással vannak a tranzakciós költségek alakulására (valamint a vevői elégedettségre). *A költségcsökkentés, a költségek ellenőrzése a nyereség növelésének eszköze.*
- *A vevőknek/fogyasztóknak a megelégedettség növelése* érdekében nyújtott szolgáltatás a jelenbeli és a jövőbeli értékesítési árbevétel befolyásolja (A vevői elégedettség és a tulajdonosi érték kapcsolatáról lásd ismét a tulajdonosi értékről írottakat a 26. oldalon). A vevőnek nyújtott szolgáltatás két nézőpontból vizsgálható: (1) a vállalat saját előzetes célkitűzéseinek (pl. a termék rendelkezésre állása, határidő tartása) megvalósulását méri a *kiszolgálási színvonal*, míg (2) a tényleges vevői visszacsatolások lehetnek alkalmasak a *vevői megelégedettség* tényleges mérésére. Ezek a mutatók kijelölik azokat a területeket, amelyek az árbevétel-növekedésének – a piaci részesedés nem kívánatos alakulásának – akadályai.

- Végül, de nem utolsósorban: a logisztikai folyamatban *lekötött tőke* igen komoly költségeket jelent a szervezet egészének. A logisztikai csatornában lekötött tőke mind az állóeszközökben, mind a forgóeszközökben megjelenik, figyelmünket mégis a forgóeszközökre, azon belül is a *pénzkonverziós ciklus* elemeire irányítjuk. Ezek: a *készletek forgási ideje*, a *követelések beszedési ideje* és a *tartozások teljesítési ideje*. A szervezeti teljesítmény javításának fontos eszköze lehet a ciklus elemeinek összehangolt kezelése a tőkemegtérülés gyorsításán keresztül. Az anyagi áramlásokat és a készleteket kísérő pénzügyi folyamatok is igénylik tehát a teljesítménymérést, a visszacsatolásokat.

Mindezek az eszközök (un. teljesítménymutatók) azonban csak akkor segíthetnek az előrelépésben, ha *konzisztens lépések sorozataként a vállalat stratégiájában megfogalmazott célok érdekében kerülnek alkalmazásra*, hiszen bármely döntés végső soron a stratégiából vezethető le. A kijelentés egyszerűnek tűnik, a megvalósítás azonban annál bonyolultabb, hiszen bármely vállalat célrendszere több dimenziós: egyrészt stratégiai illetve operatív, másrészt pénzügyi illetve nem-pénzügyi mértékegységben mérhető. Az ezek közötti harmónia maradéktalan megteremtésére eddig még egyetlen teljesítménymérési rendszer sem volt képes.

Munkánk következő állomása a magyar irodalom áttekintése.

## ***I.4. fejezet: A MAGYAR NYELVŰ IRODALOM ÁTTEKINTÉSE***

Habár a téma tárgyalása nem követelné meg a magyar nyelvű irodalom kiemelését, mi mégis szükségesnek láttuk a külön elemzést annak érdekében, hogy bemutassuk a magyar szakirodalom és a magyar kutatások szerves fejlődését. Tesszük ezt azért, mert a magyar gazdaság fejlődése számtalan olyan sajátosságot mutat, indokoltta teszi a kiemelt tárgyalást.

A hazai vállalatoknál a hagyományos tervgazdaság centralizációs törekvése (Kornai, 1993) és a piaci koordináció hiányossága (Kornai, 1983) a vállalati gazdálkodásban háttérbe szorította a működési hatékonyság és a vevőorientáció követelményét. Sőt, évtizedekig az értékmaximalizáló vállalati modell sem volt szerves része a magyar vállalati modellnek. A tervutasításos rendszerben a piaci és a tulajdonosi igények nem játszottak meghatározó szerepet, hiszen a vevők az áruhiány korszakában hajlandóak bármit megvásárolni. A gazdaság működési logikája következtében a logisztikai folyamatokban is felesleges törések és szakadások alakultak ki, amelyek a hosszú évtizedek alatt konzerválódtak és állandó struktúrává váltak.

A hazai irodalom összességében még szegényesnek tekinthető. A fellelhető írások tematikailag a következő csoportokba sorolhatóak:

- (1) értelmező – magyarázó – ismeretterjesztő írások,*
- (2) vállalati esettanulmányok, történetek,*
- (3) módszertani kérdések,*
- (4) a magyar gyakorlat empirikus elemzése.*

Mind az anyagi folyamatok, mind a teljesítménymérés területén ennek a felosztásnak megfelelően prezentáljuk elemzésünket.

### ***I.4.1. Az anyagi folyamatok hazai irodalma***

Az anyagi folyamatokkal – logisztikával, termeléssel, ellátási láncsal – foglalkozó hazai szakirodalom egyelőre még korántsem olyan differenciált, mint az angol nyelvű. Tematikai egysíkúság és értelmezési problémák jellemzik a szakirodalmat. Az egyes részfunkciók mesterséges szétválasztása – a tervgazdasági vállalati gazdálkodás évtizedei alatt – olyan vezetői szemléletet követelt, amelynek megváltoztatásához évtizedek szükségesek.<sup>53</sup>

Az alábbiakban – a teljességre nem törekedve – felhívjuk a figyelmet néhány fontos, a témában publikált tanulmányra és könyvre.

#### *I.4.1.1. Értelmező – magyarázó – ismeretterjesztő írások*

Az anyagi folyamatokat tárgyaló tanulmányok, csakúgy, mint a modern vállalati menedzsmentet ismertető írások a kilencvenes évek elejétől jelentek meg tömegesebben.<sup>54</sup> Hoványi (1994b) arra hívta fel a figyelmet, hogy a piac egyre kevésbé fogja külön-külön elismerni a beszerzési, termelési és értékesítési folyamatban résztvevők értékteremtő teljesítményét. Az ellátási láncok versenyképessége éppen az összehangolt üzletpolitikai tevékenységben és üzleti érdekekben (Chikán, 1997b), valamint a bizonytalanságok és turbulenciák csökkentésében (Trethon, 1994) rejlik. A vállalat anyaggazdálkodási rendszerének – logisztikai folyamatainak – be kell illeszkedni a vertikális integrációba (Chikán, 1999). Másrésről viszont ebben az új környezetben a vállalat határai egyre inkább elmosódnak, idehaza is gyakoribbá válnak a kihelyezések (Szegedi, 1995), szorosabbá válnak a vevő-szállító kapcsolatok (Vörösmarty, 1999). Ennek a tendenciának az elméleti hátterét elemzi Chikán (1995b) az új intézményi közgazdaságtan és a logisztika kapcsolódási pontjainak tárgyalásával

A logisztika vállalati folyamatokhoz való kapcsolódását és a piaci igények kielégítésében játszott szerepét elemzi Hoványi (1994a, 1994b) és Chikán (1994b).

---

<sup>53</sup> A termelésprogramozás és a készletgazdálkodás összefüggéseit helyezi a modern vállalatirányítás középpontjába Elek – Kovács – Stahl 1982-ben megjelent könyve. Ez a megközelítés úttörőnek számított ekkor.

<sup>54</sup> A logisztika nyelvi eredetének kialakulásával számtalan forrás foglalkozik (Prezenszki, 1994; Halászné, 1993). A logisztika értelmezését és jelentéstartalmának változását Rixter (1997) elemzi.

Trethon (1994) a logisztikát a folyamatelvű irányítás kiemelt eszközeként említi, míg Gelei (1993) a logisztika szervezeti pozicionálását, Horváthné (1995) pedig a logisztika funkcionális integrációban játszott szerepét tárgyalja.

A piaci pozíciót erősítő írárok a következőképpen csoportosíthatóak:

- A logisztika versenyképességben játszott szerepét Halászné (1993, 1998) és Gritsch et al (2000) elemzi.
- A kiszolgálási színvonal vevői elégedettséghez vezető összefüggései jelennek meg Szegedi (1994), Berács (1991), Gelei (1997), valamint Horváth és Dolgos (2000) írásaiban. A vállalati logisztika legfontosabb feladata a komplex vevőkiszolgálás összehangolása és irányítása, de ez a stratégia is számtalan csapdát rejt magában (Szegedi, 1998).<sup>55</sup>
- A logisztika teljes költség koncepciójának alkalmazásából eredő költségcsökkentés lehetőségéről Dolgos és Wimmer (1995b) ír.

A funkciók közötti együttműködés szükségességének igénye korán megjelenik a magyar szakirodalomban, bár a publikációk elsősorban a nemzetközi szakirodalomban megjelent cikkek fordítását (pl.: MLBKT,<sup>56</sup> 1995) vagy azok koncepcionális összefoglalását vállalják fel. A szervezeten belüli funkcionális kapcsolatokat számos cikk tárgyalja.

- A *marketing és a logisztika* közötti szoros együttműködés szükségessége számos cikkben megjelent (Berács, 1991), megelőzve a nemzetközi szakirodalom ezen tendenciáját.
- A *logisztika és a számvitel* kapcsolata meghatározó a logisztikai költségek nyomon követése szempontjából (Kadocsa, 1994). A témát közép- és felsőfokú szaktanfolyami jegyzetekben részletesen elemzi Dolgos (1995) a termelés és a pénzügy, míg Wimmer (1995) a logisztika és a pénzügy területek kapcsolatában. A logisztika – kontrolling kapcsolatrendszer elemzi Gömbös (1995), Kadocsa – Francsovcics (1993), valamint Dolgos (1997b).

---

<sup>55</sup> “Ma még sok vállalat alapozza vevőkiszolgálása színvonalát iparági szokásokra (esetleg normákra), vezetői döntésekre és múltbeli gyakorlatra, s nem arra, hogy mit akar a vevő, vagy hogy mi maximalizálná a vállalat jövedelmezőségét” (Szegedi, 1998).

- *Logisztika és költséggazdálkodás.* A logisztika versenyképességben játszott szerepének vizsgálatakor legtöbbször a költségeket veszik alapul, de a költségek között csak a szigorúan vett termelési költségek jelennek meg (Szegedi, 1994). A logisztikai költségek gyakran megbújnak az általános költségek között (Dolgos – Wimmer, 1994), pedig ezen a területen jelentős költségcsökkentési lehetőségek vannak (Kata, 1992). A kontrolling egyre több vállalatnál kapja feladatául a költségek logisztikai szempontú elemzését (pl.: Szegedi, 1994; Dolgos, 1997a, 1997b).
- A logisztikai alrendszerként kezelhető *beszerzéssel* foglalkozik Hoványi (1993), Törőcsik (1992), Fülöp (1992), Ötvös (1995) és Vörösmarty (1999).
- *A logisztika és a minőségbiztosítás* közötti kapcsolatok Fülöp és Keszthelyi (1995) és Tar (1995) írásaiban jelennek meg. Ugyanitt említendő Sebestyén (1999) könyvfejezete.
- *A logisztika és a termelésmenedzsment* egyszerre jelenik meg a szakirodalomban (Kocsis, 1992; Demeter, 1993a; Demeter – Gelei, 1994), mintegy előkészítve a logisztika és a termelés ma már integrált tárgyalását (Chikán – Demeter, 1999).
- *A logisztika műszaki aspektusait* és feladatait tárgyalja Prezenszki (1995, 1999) és Cselényi (1995).

Az utóbbi néhány évben sorra jelennek meg az anyagi folyamatok szakkönyvei. Ezek a teljesség igénye nélkül: Vörös (1991), Demeter (1993b), Prezenszki (1995, 1999), Halászné (1998), Szegedi (1998) és Chikán – Demeter (1999). Ezeknek a munkáknak a módszertani hozzájárulása is kiemelésre érdemes.

---

<sup>56</sup> Az MLBKT a Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság rövidítése.

#### I.4.1.2. Módszertani megfontolások

A logisztika középpontba kerülése a terület módszertani fejlődését is magával hozta, elsősorban a rendszerelmélet alapjaira építve (Gömbös, 1995).<sup>57</sup> A témához kapcsolódó módszertani írások meglehetősen szerteágazóak. A főbb irányok:

- *Az információs technológia és a logisztika kapcsolata:* Farkasné (1995) az elektronikai adatcsere (EDI) logisztikai vonatkozásait tárgyalja, míg Ládonyi, (1994), Lőrincz (1996) és Prezenszki (1992) az információs rendszerhez kapcsolódást, Kovács (1999) az értékteremtő vállalatirányításban játszott szerepet elemzi.
- *A költséggazdálkodás és számvitel kapcsolata:* Dolgos és Wimmer (1995a) a tevékenység-alapú költségszámítás logisztikai és termelési hasznosságát elemzi, Legeza (1995) és Wimmer (1999b) a logisztikai teljesítmény mérésével kapcsolatos kérdéseket tárgyalja részleteiben, míg Dolgos (1997b, 1999) a logisztika követelményeinek megfelelő kontrolling módszerekkel és mutatószámokkal foglalkozik.
- *A termelés- és folyamatszervezés kérdése.* Elekné (1994) az MRP, míg Cselényi (1995) a JIT, Tar (1995) a TQM rendszerekkel foglalkozik.

#### I.4.1.3. Vállalati esettanulmányok, esetleírások

A kereslet változékonyságára való reagálás kulcsfontosságúvá válásával (Seres, 1995; Dolgos, 1999), a kínálati piacból a keresleti piacba való átmenetben a logisztika stratégiai jelentőségre tesz szert (Chikán, 1994b). Szakmai menedzsment folyóiratokban és konferenciákon gyakoriak a vállalati működési tapasztalatokat összefoglaló esetek, siker-sztorik.

- *A logisztika anyaggazdálkodási alrendszerének bemutatására láthatunk példákat a következő írásokban:* Metykó (1994) az Electrolux Lehel, Pápai (1993) a

---

<sup>57</sup> Másrészt viszont érzékelhetően megnőtt az igény az egzakt, tudományosan igényes módszerek iránt. A készletgazdálkodás hagyományosan matematikailag igényes terület (lásd Chikán, 1983; Mucsi, 1999), de a teljes logisztikai folyamat operációkutatási eszközökkel való megközelítése már újszerű volt nemcsak a hazai, hanem a világ szakirodalmában is (Prezenszki – Tokodi, 1987; Tokodi – Prezenszki, 1995).



Magyar Posta, Hegedűs (1993) a Hilti stratégiáját mutatja be. Kiss (1995) cikke a logisztika Chinoin-beli felfogását mutatja be, idehaza elsők között kezelték a termelésstervezést is a logisztikai folyamat részeként. Kraak (1994) a Győri Keksz Rt teljes disztribúciós rendszerének kihelyezése kapcsán felmerült tapasztalatokat taglalta (in Rapp, 1995).

- *A számítógépes információs rendszerek és a logisztika* kapcsolatát elemzi Dala (1992) a Ferroglobus, míg Kovács (1991) a Tiszai Kőolajipari Vállalat rendszerén keresztül.
- *A vállalati alapfolyamatok és a számvitel* közötti kapcsolatra láthatunk példát: Kocsis (1996) a MÁV, Koltay – Tamássy (1996) az Electrolux csoport tevékenység alapú költségszámítási rendszerének tapasztalatait osztja meg az olvasókkal.

#### *I.4.1.4. Empíriát elemző munkák*

A piacgazdaságba való átmenet, világgazdasághoz való felzárkózás kapcsán ugrásszerűen megnőtt azoknak a cikkeknek a száma, amelyek empirikus adatokra építve vetik össze a magyar helyzetet a nemzetközivel.<sup>58</sup>

- A termelés és a logisztika integrációjának szintjéről több empirikus kutatás készült az elmúlt évtizedben egy nemzetközi kutatási projekt részeként a Global Manufacturing Research Group (GMRG) szervezésében. Chikán (1995a) rendszerváltás utáni elemzése arra mutat rá, hogy a termelési-logisztikai rendszerből származó információk komoly szerepet játszottak a pénzügyi tervek készítésben, míg jelentőségük a marketing, a kutatás-fejlesztés és a számvitel területén szinte elhanyagolható.
- A BKÁE Vállalatgazdaságtan Tanszék által koordinált “Versenyben a világgal” kutatási program felméréseinek (1996, 1999) eredményei az integrációs funkciók – logisztika, kontrolling, információ-menedzsment – relatív hátrányát igazolták minden más, hagyományos funkcióval szemben (Chikán, 1997c;

<sup>58</sup> A logisztika egy részterülete, a készletgazdálkodás, már jóval a logisztikai koncepció megjelenése előtt teret kapott a hazai szakirodalomban (Chikán – Fábri – Nagy, 1978; Chikán, 1983, 1984). Bár a készletek stratégiai kezelése mind a mai napig jelentős elmarad a kívánatostól és a világ fejlett országainak gyakorlatától (Chikán, 1988; Chikán, 1994; Dolgos – Gritsch, 2000).

Demeter, 1997; Gelei, 1997; Csányi et al, 1997; Dolgos – Gritsch, 2000). Ezzel együtt a felmérés a magyar vállalatok alacsony szintű folyamatorientációjára enged következtetni (Demeter, 1998). A statisztikai elemzések arra utlanak, hogy a hazai vállalatok logisztikai gyakorlata elmarad a fejlett piacgazdaságokban szokásostól: alacsony a stratégiai jelentőség és az integrációs szint, a teljesítménycél helyett domináns a költségfókusz (Gelei, 1997).<sup>59</sup> A teljesítménymérési gyakorlatot a szisztematikus mérés hiánya jellemezte (Gelei, 1997; Demeter, 1997; Wimmer, 1997).

### *I.4.2. A teljesítménymérés hazai irodalma*

Bár már eddig is többször utaltunk az érintett fejezetekhez kapcsolódó hazai szakirodalomra, mégis úgy látjuk, hogy érdemes bemutatni elkülönítetten is a hazai kutatások és felvetett kérdések fejlődési ívét, hiszen az ország gazdasági és társadalmi fejlődése jelentősen eltér a fejlett országokétól. Nem meglepő, hogy a hatékony vállalati működés követelményével foglalkozó szakirodalomban tükröződik a gazdasági élet második világháború utáni szakadós fejlődése. A piacgazdasági logikát nélkülöző vállalati menedzsment nem ösztönözte a vezetői számvitel és a teljesítménymérés fejlődését, így igen komoly elmaradás volt ezen a területen is.

A következőkben a teljesítménymérés hazai irodalmát tekintjük át annak érdekében, hogy felvázoljuk a hazai kutatási irányokat és eredményeket. Az irodalom áttekintése során követett struktúra megfelel a logisztika áttekintésénél alkalmazottnak.

#### *I.4.2.1. Értelmező – magyarázó – ismeretterjesztő írások*

A pénzügyi mutatószámok rendszerét illetően sokáig szinte csak Bordáné (1988) könyve volt elérhető a rendszerváltás körüli időkben. Utána azonban felgyorsultak az események, megjelent Horváth Péter (1990) kontrolling könyve, amely sokáig az

---

<sup>59</sup> Chikán (1997a) munkája három kutatási adatbázis – ebből kettő magyar adatokat is tartalmazó nemzetközi, a harmadik pedig a magyar Versenyképesség-adatbázis – összehasonlító elemzését végzi el. Elemzése megerősíti a logisztikai fejlettség relatív elmaradását.

egyetlen forrás volt. A pénzügyi mutatószámokat és elemzési módszereket ismertető tanulmányok közül kiemelést érdemelnek még Virág (1993, 1996) csödelőrejelzéssel foglalkozó munkái.

A teljesítménymérés tág területén megjelent tanulmányok közül sok kifejezetten ismeretterjesztési céllal jelent meg.

- *Vezetői számvitel és költséggazdálkodás*: A fedezetszámítást, a tevékenység-alapú költséggazdálkodást, a folyamat-költségszámítást népszerűsítő munkák például Koltai (1992, 1994) és Witt – Witt (1994). A pénzügyi számvitel hosszú évtizedekig tartó egyeduralma miatt a kevésbé ismert vezetői számvitel funkcióinak és fejlődésének ismertetését vállalta fel Bodnár (1997) és Horváth – Mészáros (1997).
- *Teljesítménymérés*: A magyar fordításban megjelent könyvek listája jelzi, hogy nemcsak a nemzetközi, hanem a hazai közvélemény is nagy érdeklődéssel figyeli a fejleményeket. A teljesség igénye nélkül: a Balanced Scorecard stratégiai alkalmazásának lehetőségét mutatja be Kaplan – Norton (1998); a teljes költség koncepció egész vállalatra való kiterjesztését ösztönzi Ostrenga et al (1997). A tulajdonosi érték maximalizálását megcélzó vállalati stratégia és monitoring rendszer kialakításában hasznos kézikönyv Copeland et al (1999), míg a gazdasági hozzáadott érték (economic value added – EVA) értékelési keretről Ehrbar (2000) művében olvashatunk. Az értékszemléletű vállalatirányítás fontos alapköve a Chikán - Demeter (1999) könyv, amely a költség- és teljesítménymérést a vállalat értékteremtő folyamataival párhuzamosan tárgyalja.<sup>60</sup> A pénzügyi teljesítmény stratégiai megfontolásait tartalmazza Virág (2000) könyvfejezete.

#### *I.4.2.2. Módszertani megfontolások*

Az előzőekben már megjelent az anyagi folyamatokhoz kötődő értékszemlélet. Az első tanulmányok, cikkek a kilencvenes évek elején jelentek meg e témában. Az anyagi folyamatok teljesítményvonzata levezethető a logisztika definíciójából: egyrészt a logisztikai teljes költség koncepció, másrészt a logisztika kiszolgálási

---

<sup>60</sup> Ez a logika – ahogyan már korábban is bemutattuk – nem újkeletű, de a nyolcvanas évek közepe óta jelen van a világirodalomban, de az egyetemi képzésben még nagyon kevés helyen kapott ilyen rangot.

szint koncepciója. Ez a szemlélet tükröződik a vállalati teljesítménymérés módszertani kérdésekkel foglalkozó irodalmában is:

- a folyamatorientáció és a költségszámítás kapcsolódási pontjainak felfedése (Dolgos – Wimmer, 1995; Soós, 1995),
- a vállalati anyagi folyamatai és a kontrolling bemutatása (Kadocsa – Francsovcics, 1993; Kadocsa, 1994; Dolgos, 1997b; Horváth, 1990)
- a logisztikai benchmarking hazai alkalmazásának felvetése (Horváth – Gritsch, 1996; Horváth, 1998).

#### *1.4.2.3. Empíriát elemző munkák a teljesítménymérési irodalomban*

A nyolcvanas évekre megérett gazdasági decentralizációs törekvések középpontba állítottak számos hatékonysággal kapcsolatos fogalmat. Megjelentek az első tanulmányok, amelyek a hatékonysággal kapcsolatos elvi és gyakorlati kérdéseket is felvetnek.

- *Többdimenziós szervezeti teljesítmény.* Kindler (1974) majd két évtizede jutott el empirikus elemzésein keresztül ahhoz a megállapításhoz, hogy a szervezeti teljesítmény többdimenziós. Munkája a vállalati teljesítmény térvektor-szintű felfogására és értelmezésére épül.
- *A szervezés és vezetés hatékonyságát* vizsgálta már a hetvenes évek végén Marosi (1980). Kutatási érdeklődése még időszerűbbé és aktuálisabbá vált a gazdaság liberalizálása (1988), majd a gazdasági rendszerváltás során (1991), így tovább folytatta munkáját.
- *A vállalati hatékonyság* elvi és módszertani problémáit veti fel Szűts (1983). Munkája során kimutatja, hogy a vállalati teljesítmény komplex és többdimenziós. Empirikus adatokon nyugvó kutatása – faktorelemzés révén – elvezeti ahhoz a felismeréshez, hogy a vállalati hatékonyság alapvető tényezői között nem pénzügyi dimenziók is helyet kapnak. Szűts érdeme, hogy hatékony piacgazdasági hagyományok nélkül elkülöníti a kijelölt cél megvalósulását, az eredmény és ráfordítás rátáit. Felveti továbbá, hogy az eredmény utólagos rögzítése mellett kiemelt figyelmet érdemel a hatékonyság befolyásolása. Ezzel

ösztönzi a számvitel – és a teljesítménymérés – passzív felfogásának meghaladását, a számvitel aktív szerepvállalását sürgeti a vállalati hatékonyság és eredményesség javítása érdekében.

- *A számvitel és a döntéstámogatás* között meghúzódó ellentét feloldását célozta Bordáné (1986) úttörőnek számító munkájával. Alapfeltevése, hogy a számvitel képes betölteni a döntéstámogatás funkcióját. A könyv nagy problémája, hogy mutatók sokaságával, nem pedig azok rendszerével próbálja meg a számvitel döntéstámogató funkcióját igazolni. A törekvések ellenére mind a mai napig releváns a számvitel és a döntéstámogatás közötti rés mind a mai napig aktuális, erre utalnak az esettanulmányok és a versenyképesség kutatás eredményei.<sup>61</sup>
- *A szervezeti teljesítmény mérésének* empirikus kutatási eredményeihez a Versenyképesség kutatás számos alprojektje hozzájárult. A kérdőíves felmérés adatbázisában számos olyan kérdés található, amely a teljesítmény különböző elemeit vizsgálja. Kontrolling témakörben a Vezetés-Szervezés tanszéken folytatott elemzések (pl.: Bodnár et al, 1997), míg teljesítménymérés és költséggazdálkodás témában a Vállalatgazdaságtan berkeiben született elemzések (pl.: Csányi et al, 1997) érdemelnek figyelmet.

A teljesítményméréssel foglalkozó hazai szakirodalom – véleményünk szerint – hasonló gyengeségekkel rendelkezik, mint a nemzetközi. Nevezetesen, *az előremutató (preventív) szemlélet helyett a múltbeli adatok elemzésére (azaz ellenőrzésre) fókuszál.* Terminológia-használat és problémakezelés szintjén a magyar elméleti kutatás megfelel a nemzetközinek. (Sőt, egyes szerzők néhány esetben meg is előzik a nemzetközi szakirodalomban csak évekkel később divatosá és/vagy általánossá váló eredményeket.)

A következő fejezetben, a bevezetésben megelőlegezett erőforrásalapú vállalatelméletet tárgyaljuk részleteiben.

---

<sup>61</sup> A magyar vállalati szféra mérleg- és eredménykimutatás-alapú pénzügyi elemzését végezte el Hajdú és Virág (1995).

## ***I.5. fejezet: ERŐFORRÁS-ALAPÚ VÁLLALATELMÉLET***

Ahogy azt megelőlegeztük, meglátásunk szerint a logisztika olyan stratégiai erőforrás illetve képesség, amely a globalizálódó és elektronikus alapokon nyugvó gazdaságban meghatározhatja egy szervezet hosszútávú eredményességét. Hisszük ezt azért, mert a jelenlegi versenyben az időtényező és a rugalmas reagálás szerepe folyamatosan erősödik. Feltevésünk elméleti háttérét az erőforrás-alapú elmélet adja, amelynek részletesebb tárgyalására ebben a fejezetben kerül sor.

A piacgazdaság mozgatórugója a közgazdasági elméletek szerint a gazdasági verseny. Az erőforrás-alapú vállalatelmélet (RBT) a szervezeti közgazdaságtan (OE) bázisára épülve arra a kérdésre keresi a választ, hogy a gazdasági versenyben miért sikeresek a szervezetek. Az RBT a vállalatot erőforrások összességének tekinti (Penrose, 1959; Rumelt, 1984; Wernerfelt, 1984). Feltételezi továbbá, hogy a túlélés érdekében a szervezeteknek a megfelelő erőforrás-folyamra van szükségük (Olavarrieta – Ellinger, 1997). Mindezzel együtt a logisztikai csatorna inputjai – a keresleti információ, a cégek közötti, a cégen belüli koordináció képessége, az innovatív ötletek elosztásban és értékesítésben való alkalmazása stb. – az egyre fontosabb erőforrások közé tartoznak (Barney, 1991, 1996), amelyek megteremthetik a lehetőséget az átlagosnál jobb teljesítményre (Hitt – Ireland, 1985). Akárhogy is, az erőforrásokat követő teljesítménymérési rendszerek léte jelentős versenyelőny-forrás lehet (Olavarrieta – Ellinger, 1997; Azzone et al, 1995). (Az ilyen teljesítménymérési rendszerek kiépítéséhez szükséges az erőforrások azonosítása és számbevétele, de erre a területre még kevés logisztikai kutatás irányult. Említésre méltó kivétel Olavarrieta és Ellinger munkája (1997), amiben sürgetik az elmélet logisztikai területen való adaptálását.)

A következőkben részletesen bemutatjuk az RBT elméletét a gyökerektől a legfontosabb eredményekig.

### ***1.5.1. Gyökerek és előfeltevések***

A szervezetelméleti kutatások gyakran keresik a választ arra a kérdésre, hogy mitől sikeres egy vállalat vagy éppen mitől bukik el. Minden vállalat jövedelmezősége felosztható az iparági átlagos jövedelmezőségre és az attól való eltérésre (Collis – Montgomery, 1997; Barney, 1996). Ez utóbbi az, ami a vállalat saját versenyelőnyeinek és versenyhátrányainak eredője.

A szakirodalom áttekintése rávilágít, hogy a szervezeti teljesítmény és versenyképesség problémáját alapvetően kétféleképpen lehet megközelíteni attól függően, hogy mi áll a vizsgálódások középpontjában, mi a stratégia-alkotás alapja:

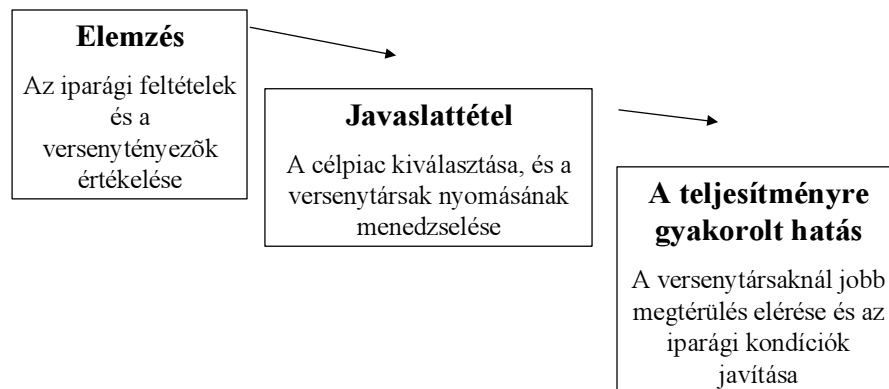
- a külső környezet,
- a belső erőforrások értékelése.

A nyolcvanas évekig a *külső környezet* kapta a domináns figyelmet, alkalmazva ezzel a porter-i stratégiai illeszkedés (strategic fit) koncepciót (Porter, 1991). A gyakorlatban nyomon követhető fejlemények, ipari szervezetelméleti (IO) előfeltevések a következőkben foglalhatók össze (Hitt – Ireland, 1985; Barney, 1989, 1996):

- A cégek erőforrásai és a rendelkezésre álló stratégiáik hasonlóak.
- A céget körülvevő külső környezet meghatározó a profitmaximalizáló versenysstratégiák oldaláról.
- A rendelkezésre álló erőforrásokban fennálló különbségek csak ideiglenesek, mert az erőforrások cégek között átemelhetők, azaz mobilak.

A következő ábra a porter-i iparági stratégia működési logikáját hivatott szemléltetni (6. ábra: Az iparági stratégia-építés).

6. ábra: Az iparági stratégia-építés



Forrás: Warren (1998)

Az iparági stratégia feltételrendszeréhez igazodva belátható, hogy *a vállalati stratégia megvalósításának sikere az iparág belső struktúrájához való alkalmazkodáson múlik*. Az iparági verseny tényezőit Porter (1990, 1991) a következőképpen azonosította: beszállítók, vevők, versenytársak, potenciális új belépők és helyettesítő termékek. A porter-i stratégia-típusok: költségvezető, megkülönböztető, fókuszáló.

Mindhárom stratégia alkalmazható a logisztikai menedzsmenthez (Gritsch, 1999):

- a teljes költség koncepció alkalmazása a költségminimalizálás érdekében,
- differenciált szolgáltatás nyújtásával,
- más-más célpiacot megcélozva.

Láthatjuk, hogy a porter-i gondolkodási keretben a vállalati sikert a külső környezethez való folyamatos alkalmazkodás határozza meg. Másrésről viszont ezzel a feltételrendszerrel kapcsolatban számos megjegyzésünk van.

- A SWOT elemzés választ adhat arra a kérdésre, hogy mely iparágak sikeresek, milyenek az iparágon belüli erőviszonyok. Nem kapunk viszont választ arra, hogy miért emelkednek ki, miért sikeresek bizonyos vállalatok az iparágból. Másrésről viszont megállapíthatjuk, hogy azok a cégek lesznek sikeresek, amelyek képesek jó pozíciót kivívni maguknak egy sikeres iparágban. Az



elmélet szerint tehát a siker oka a sikeres környezet, de ez nem vezet el bennünket a sikeres vállalatok alaposabb elemzéséhez és megértéséhez.

- A vállalatok közötti rugalmas erőforrás-áramlás, illetve -kiegyenlítődés feltételét többen megkérdőjelezték (Penrose, 1959; Peteraf, 1993). Piaci tökéletlenségek és magatartási sajátosságok miatt tartósan egyedi erőforrás kombinációk alakulnak ki, melyeket akvizícióval, másolással és/vagy helyettesítéssel sem lehet felszámolni.
- A globalizáció jelensége nem kedvez a külső környezeti alkalmazkodásra fókuszáló hosszú távú stratégia kialakításának: az iparági határok kevésbé élesek, a vállalati fejlődés üteme felgyorsul, a vevői igények turbulensen változnak és gyors a technológia cseréje (Grant, 1991; Markides, 1995). A külső környezet bizonytalansága miatt egyre inkább a belső folyamatokra – erőforrásokra és képességekre – fókuszálás jelenti a hosszú távon is fenntartható versenyképesség alapját.

A környezeti változás hatására – nyolcvanas évtized végén – ismét előtérbe kerültek a fenti kritikák, valamint Penrose (1959) és Wernerfelt (1984) ezekre épülő korai munkái. Tulajdonképpen ez a két mű rakta le az *erőforrás-alapú vállalatelmélet* alapjait, majd a kilencvenes évekre kialakult a manapság talán legdinamikusabban fejlődő vállalatelmélet (Barney (1986, 1989, 1991, 1996), Mahoney – Pandian (1992), Markides – Williamson (1996), Annand – Singh (1997), Oliver (1997) és Bowman – Ambrosini (1998)).<sup>62</sup>

Az elmélet alapfeltevései a következőkben foglalható össze:

- A vállalatok iparágtól függetlenül különböző erőforrás-készlettel rendelkeznek.
- Az erőforrások egy része a szervezetek között nehezen mozgatható (illetve transzferálható).
- A vállalati versenyképesség legfőbb forrása az – értékes – erőforrások birtoklása, illetve a versenytársaknál hatékonyabb kombinálása lehet.

A vállalatelmélet szerint a vállalat versenyképességének forrását a felhalmozott eszközök és képességek – ez utóbbiak az erőforrások – teszik ki (Hamel – Prahalad, 1994). Minden egyes vállalat erőforrások egyedi portfóliója felett rendelkezik,

---

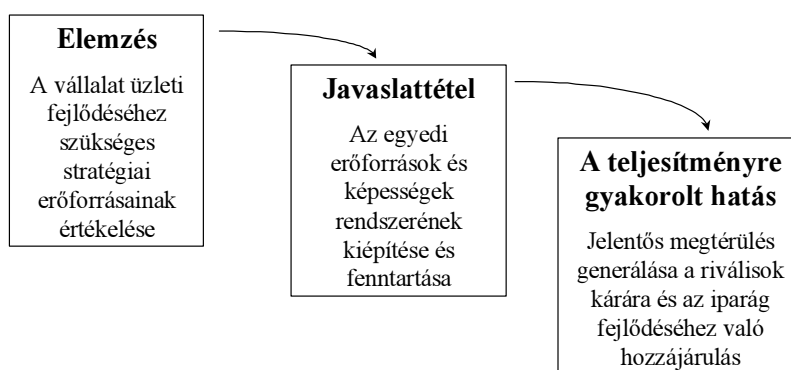
<sup>62</sup> A porter-i és az erőforrás-alapú vállalatelmélet nem zárja ki egymást. A stratégia-alkotás sikere a két elmélet kombinált alkalmazásán múlik, azaz egyszerre elemezni az iparági lehetőségeket és a vállalat saját erőforrásainak struktúráját is.

miközben új erőforrásokhoz való hozzáférés korlátozott (azaz nem szerezhethők be közvetlenül és azonnal).

Következésképpen, a vállalat lehetőségeit behatárolják jelenlegi erőforrásai, valamint az új erőforrások felhalmozására irányuló képessége. Az ezekben megjelenő különbségek teremtik meg a hosszú távon sikeres vállalati stratégia alapját: a sikeres stratégiát folytató céget nem lehet feltétlenül és azonnal utánozni, így tartósan az átlagot meghaladó gazdasági profitra tehet szert. A vállalatvezetés célja az erőforrásokkal elérhető járadék maximalizálása,<sup>63</sup> illetve tartósan az átlagosnál magasabb szinten tartása.<sup>64</sup>

Az alábbi (7. ábra) az erőforrás-alapú vállalati stratégia logikáját szemlélteti.

7. ábra: Az erőforrás-alapú vállalati stratégia-alkotás folyamata



Forrás: Warren (1998)

#### I.5.1.1. Az erőforrások értelmezése és típusai

Az erőforrás-alapú vállalatelméletben – definíció szerint – meghatározó szerepet töltenek be az erőforrások, amelyekre jellemzően keretjellegű definíciót találhatunk az irodalomban, mint például:

<sup>63</sup> Ez a járadék “rent” az angolszász szakirodalomban.

- Erőforrás alatt azokat a tényezőket értjük, amelyek egy adott vállalat erősségeként, vagy pedig gyengeségeként megfoghatóak (Wernerfelt, 1984).
- Az erőforrások a vállalat értékteremtő folyamatainak tágra értelmezhető inputjai (Antal-Mokos et al, 1997; Mahoney – Pandian, 1992).

Erőforrások lehetnek a következők:

- materiális eszközök, például termelési kapacitások, ingatlanok,
- immateriális eszközök, mint a vállalat reputációja, márkanevek, technológiai szakismeretek, védjegyek, felhalmozott tudás és gyakorlat,
- szervezeti képességek, amelyek eszközök, emberek és folyamatok komplex kombinálásán alapulnak.

Ezek az erőforrások tehetik lehetővé, hogy a vállalat ugyanazon inputokból, mint versenytársai, azoknál vagy hatékonyabban, vagy jobb minőségben tudjon termékeket előállítani. A tartós versenyelőny forrása csak olyan erőforrás lehet, ami értékes, ritka, nehezen utánozható, nehezen helyettesíthető (Barney, 1991) és nehezen mobilizálható (Costas, 1996). Míg a materiális eszközök csak nagyon ritkán ilyenek, addig a másik két csoportba sorolt erőforrások már gyakran jelenthetik versenyelőnyök forrását.

Az egyes szerzők által használt erőforrás-kategóriák között jelentős eltérések mutatkoznak, egyelőre még nincs kialakult kategória-rendszer. Majd minden kutató a saját céljainak megfelelően definiálja és csoportosítja az erőforrásokat.<sup>65</sup> Gyakori a vita arról is, hogy mi és milyen esetekben tekinthető értékes erőforrásnak (Miller – Shamsie, 1996 in Bowman – Ambrosini, 1998). Véleményünk szerint az elfogadott – sziklaszilárd – kategória-rendszer hiánya sokkal inkább az elmélet

---

<sup>64</sup> Az erőforrás-alapú és a környezeti illeszkedés modell nem zárja ki, sokkal inkább kölcsönösen kiegészíti egymást (Mahoney – Pandian, 1992). Bármely időpontban meghatározható az iparágban legnagyobb versenyelőnyt nyújtó erőforrás.

<sup>65</sup> Antal-Mokos et al (1997) erőforrás-kategóriái a következők voltak: pénzügyi, tárgyi, emberi, szervezeti, technológiai, innováció, hírnév. Ezzel szemben Grant (1991) pénzügyi, tárgyi, technológiai, elismertségből fakadó, kultúra, szaktudás, kommunikációs, motivációs kategóriákat használt. Az alkalmazott kategóriák ugyanazokat a tényezőket fedik le, bizonyítva ezzel a kategória-rendszerek rugalmasságát.

előnyére, semmint hátrányára válik, hiszen a vizsgált jelenség és a vállalat egyedi jellemzőinek megfelelően ad lehetőséget a csoportosításra.

A verseny szempontjából azonban fontos lehet a többi erőforrás is, nemcsak a tartós versenyelőnyt biztosítók (Grant, 1991; Leonard-Barton, 1995). Ezek az erőforrások és a szervezetben játszott szerepük a következőkben foglalható össze:

- *A küszöb erőforrások* nem jelentenek közvetlen versenyelőnyt – mivel nem ritkák, hiszen bármelyik versenytárs birtokolhatja őket – de nélkülözhetetlenek a szervezet hatékony működéséhez.<sup>66</sup>
- *Az ösztönző erőforrások* a szükséges, de nem megkülönböztető erőforrások csoportját alkotják.
- *A kiegészítő erőforrások* a hozzáadott érték ellenére sem tekinthetők egyedinek vagy kritikusnak, mégis a szervezet működésének zökkenőmentességét biztosítják.

Az erőforrások fogalmának tisztázása segített abban, hogy belássuk a logisztikai alkalmazás lehetőségét. Az integrált logisztikai csatorna valamennyi – a fentiekben felsorolt – erőforrás-kategóriával rendelkezik, a nehezen másolhatókkal is. Elvileg tehát adott a lehetőség az elmélet alkalmazására. Kérdés azonban, hogy milyen kapcsolatot találhatunk az erőforrás-alapú vállalati versenyképesség és az integráció között. Ezt tárgyaljuk a következő szekcióban.

#### *1.5.1.2. A vállalati versenyképesség és az integráció*

A versenyképesség három szinten értelmezhető, egyrészt a nemzetgazdaságok, másrészt a vállalatok, harmadrészt a termékek szintjén. Tanulmányunkban a vállalati versenyképességgel kívánunk foglalkozni. A vállalati versenyképesség szintjén a továbbiakban a vállalati értéktermelés képességét értjük (lásd még Fawcett – Fawcett, 1995; Chikán, 1996; Chikán – Demeter, 1999).<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Például: információs rendszer léte, disztribúciós rendszer léte, beszerzési forráshoz való hozzáférés.

<sup>67</sup> Fawcett és Fawcett (1995) az értéklánc és az ellátási lánc koncepció kapcsolatát elemezve hangsúlyozza, hogy a vevői igények kielégítésére való törekvés, mint a vállalat alapvető céljának

A versenyképesség alapja – elengedhetetlen feltétele – a vállalat teljesítőképessége (potenciálja). Másrészt viszont egy adott teljesítményszint nem feltétlenül elegendő a versenyképességhez. A vállalati belső potenciált a termelési tényezők és más erőforrások együttesének teljesítőképessége adja.<sup>68</sup>

A szervezetek számára a tartós versenyelőny alapját nem az erőforrások léte, hanem sokkal inkább az *elkülönült erőforrások sajátos, nagyobb értéktermelő erővel bíró integrálásának és működtetésének képessége jelenti*. Ez az alapvető versenyképesség elmélete, mely az erőforrások integrációját, azok komplex felhasználási és megújítási képességét helyezi előtérbe. Fontos megjegyezni, hogy az erőforrásokat nem lehet közvetlenül integrálni, csak emberi tudáson/ismereten keresztül (Prahalad – Hamel, 1990).<sup>69</sup> A jelenbeli alapvető képesség azonban nem statikus az idő múlásával, a vállalatot körülvevő külső környezet és a belül lévő erőforrások változásával könnyen elenyészhet. Éppen ezért követelmény a versenyképesség folyamatos megújításának képessége – ezt hívja Markides és Williamson (1995, 1996) magasabb-rendű képességeknek.<sup>70</sup>

Összességében: a hosszabb távú versenyelőny – és versenyképesség – alapját leginkább a komplex, többféleképpen egymáshoz kapcsolódó erőforrások és azok integrálásának, valamint folyamatos megújításának képessége jelenti.

Jogosan merül hát fel a kérdés, hogy milyen logisztikai képességeket lehet azonosítani. A következő alponthan éppen ezt a kérdést tárgyaljuk.

---

külső dimenziója, többféle módon mérhető. Hagyományosan a vevői megelégedettség a legfontosabb mérce. Ellátási lánc környezetben azonban a szolgáltatás – megelégedettség – siker hármas lehet az értékelés alapja.

<sup>68</sup> Bár nem kívánjuk a vállalati versenyképesség fogalmát részletesen taglalni, megjegyezzük, hogy a vállalati versenyképesség – és ezek rokon fogalmai: például vállalati potenciál, vállalati teljesítőképesség és vállalati kiválóság – többnyire szinonimaként jelennek meg a szakirodalomban, miközben ányalatnyi különbségek előfordulnak (Parányi, 1999).

<sup>69</sup> A korábban leírtak alapján: a kritikus integrációs problémát elsősorban az emberi tényezőhöz kapcsolódó erőforrások jelentik: a nem emberhez kapcsolódó erőforrások integrálása, azért nem olyan nehéz, mert azok passzívok, könnyebben áttekinthetőek és változtathatóak szükség szerint.

<sup>70</sup> Itt említjük meg a szervezeti többszörös tanulás mechanizmusait is, amelyek egyre inkább nélkülözhetetlenek a turbulens külső környezethez való alkalmazkodásban.

### ***1.5.2. Logisztikai képességek***

A logisztikai kutatások egyik hosszú fejezetét képezik azok a törekvések, amelyek azt szerették volna bizonyítani, hogy az integrált logisztikai folyamatok közvetlen módon hatással vannak a vállalat teljesítményére.

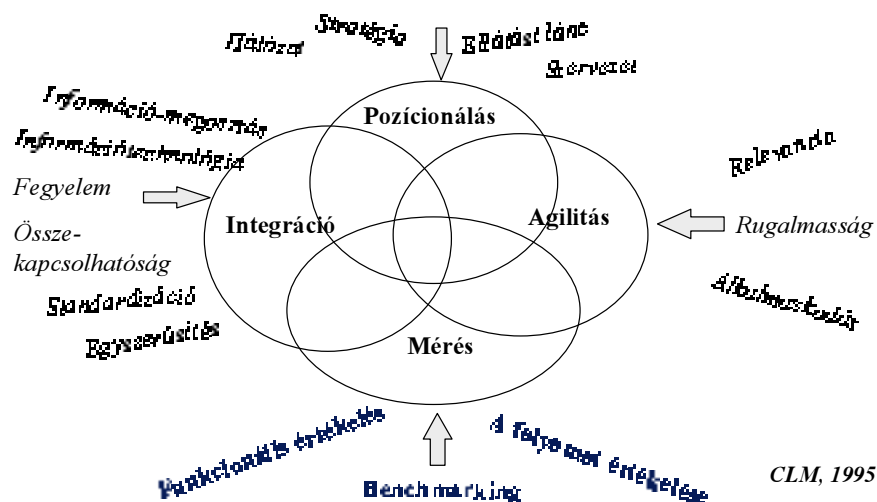
A michigan-i egyetem élen jár ezekben a kutatásokban, arra a kérdésre keresnek választ már hosszú évek óta, hogy melyek azok a logisztikai képességek, amelyek kiváló logisztikai teljesítményekhez vezetnek, hozzájárulva egyben a vállalat sikerességéhez (Bowersox et al, 1989; 1992; 1995). Világszerte mintegy ötezer vállalatot kérdeztek meg, majd az adatbázis elemzése után négy olyan képességet azonosítottak, amelyek szükségesek a logisztika – és a vállalat egészének – sikerességéhez: pozicionálás, integráció, agilitás és teljesítménymérés képességét. Azt állapították meg, hogy azok a vállalatok, amelyek kiváló logisztikával rendelkeznek, azok számára fontos erőforrás ezeknek a képességeknek a hasznosítása.

A CLM-modelljében a főbb képességek a következők:

- *Pozicionálás.* A fogalom a stratégia kialakításának a képességére utal, a vállalat képes megfelelő logisztikai stratégia illetve struktúra kialakítását, a stratégiai fókuszok azonosítására, a funkciók integrált működtetésére (marketing – termelés).
- *Integráció.* A logisztikai rendszer különböző elemeinek összekapcsolásának képessége. Ez jelent technológiai ismereteket és képességeket az információ-technológia területén, a rendszer elemei közötti információ megosztását illetően a bizonytalanság és a kockázat csökkentése érdekében. Ide tartozik még a részek összekapcsolhatósága, a rövid időn belüli információcsere képessége, a standardizáció stb.
- *Agilitás.* A vevő igényeinek kielégítését illetve a vevői igény megtartását célzó képesség, mely elsősorban a vevői igények változására és az egyedi igényekhez való alkalmazkodásra fókuszál.
- *Teljesítménymérés.* Három képességcsoport együttes jelenléte jellemzi a kiváló logisztikával rendelkező vállalatokat e területen. Egyrészt a pontos és átfogó funkcionális teljesítményelemzés, másrészt a folyamatok elemzése integrált

költség-elszámolási rendszerek segítségével, végül pedig a benchmarking, a vállalatok – illetve vállalati egységek – összehasonlító teljesítményelemzése.

8. ábra: A logisztikai csatorna képesség-modellje



Meg kell jegyeznünk, hogy a logisztikában kiváló vállalatok pénzügyi eredményessége felmérésről felmérésre javult, míg végül az 1995-ös elemzésben már magasabb pénzügyi eredményességet mondtak magukénak, mint társaik. Feltételezzük, hogy a logisztikai csatornát érintő beruházások későbbi megtérülésének lehetünk tanúi ezekben az eredményekben.

Úgy ítéljük meg, hogy *egy innovatív logisztikai rendszer képes hosszú távú, nehezen másolható versenyelőnyt nyújtani a piaci versenyben*. Munkánkhoz Barney (1986) írása tekinthető a kiindulási pontnak: miszerint egy tényező hosszú távon versenyelőnyt jelenthet egy cégnek, ha értékteremtő hatása van, ritka, és más cégek számára nehezen másolható. Tulajdonképpen nem is érdemes sikeres vállalatok menedzsment gyakorlatát másolni, hiszen az mások számára is könnyen elérhető, sokkal inkább egyedi értékek, normák kialakítását célszerű megcélozni (Barney, 1996, Markides – Williamson, 1996).

Véleményünk szerint a logisztika a vállalati működés azon területe, ahol számos tartós versenyelőny-forrás azonosítható. A CLM-kutatások szerint a teljesítménymérés és az integráció két olyan meghatározó képesség, ami nélkülözhetetlen a vállalati versenyképességhez.

Kutatásunk empirikus elemzése éppen azt kívánja feltárni, hogy milyen eszközökkel és mechanizmusokon keresztül lehet a teljesítménymérés segítségével ösztönözni a logisztikai csatorna tevékenységeit arra, hogy nehezen másolható versenyelőnyök elérésében támogassák a szervezetet. Ennek keretében megvizsgáltuk, hogy az esetvállalatok milyen erősségeket és képességeket felmutatni az itt említett négy dimenzióban. (A tanulmány főbb megállapításai között erre még visszatérünk.)



## ***II. rész: A KUTATÁS MÓDSZERTANA***

A kutatás módszertant tárgyaló részben azokra a kérdésekre keresünk választ, hogy hogyan juthat el egy társadalomtudományi kutatási projekt kérdésfelvetéstől – az adatgyűjtésen és az elemzésen át – az empirikus alapokon nyugvó kutatási eredményig. Az utóbbi időben kiemelt szerepet kapnak a módszertani és filozófiai kérdések a társadalomtudományi kutatásokban és doktorandusz programokban. Ennek a követelménynek teszünk eleget, amikor ezeket a kérdéseket mélyebben és részletesebben tárgyaljuk.

A tudományos kutatások fontos jellemzője a tervszerűség, hiszen az irodalom áttekintésétől kezdve az adatgyűjtésen át egészen az adatok elemzéséig minden egy előre megírt forgatókönyv szerint készül. Ennek megfelelően alakult ez a kutatási projekt is. Igaz ez annak ellenére, hogy a kutatási kérdések iránya többször is változott az elmúlt évek során.

Először az empirikus adatfelvétel főbb kérdéseit vesszük sorra, amelynek első lépcsői a kutatás céljának és filozófiájának bemutatása. Utána sor kerül a mintával kapcsolatos kérdések tárgyalására csakúgy, mint az adatgyűjtés és az adatelemzés egyes kérdéseinek kiemelésére.

## ***II.1. fejezet: A KUTATÁS CÉLJA ÉS FILOZÓFIÁJA***

A fejezet első felében definiáljuk kutatásunk célját, majd részletesebben is kitérünk munkánk kutatás-filozófiai alapjaira.

### ***II.1.1. A kutatás célja***

A kutatási célok kijelölése előtt leszögezzük, hogy bármely üzleti kutatásra érvényesek a társadalomkutatás általános jellemzői, hiszen az üzleti jelenség közege elvitathatatlanul társadalmi. Ennek a megközelítésnek az a legjelentősebb érdeme, hogy egy nagymúltú és elfogadott kutatási terület módszertani és elvi megfontolásaira építhetik munkájukat az üzleti kutatásokra specializálódók.

A kutatási cél kijelölése tulajdonképpen annak eldöntését jelenti, hogy a kutatási jelenség milyen irányú megközelítését célozza. A gyakorlatban előforduló kutatói munkák célja lehet feltáró, leíró, magyarázó vagy előrejelző (Hussey – Hussey, 1997). Az egyes kutatástípusok megközelítésében lévő különbség érzékeltetésére szolgál a 6. táblázat, ahol kutatásunk témaköréből szemléltető példát is adunk a különbségek érzékeltetésére.

A *feltáró kutatás* olyan területre irányul, amelyekkel kapcsolatban nagy a bizonytalanság, a *rendelkezésre álló tudás meglehetősen korlátozott*. Ez leginkább abban nyilvánul meg, hogy kevés korábban készült tanulmány tárt fel összefüggéseket precíz és megbízható empirikus adatokkal alátámasztva. A kutatásunk által megcélzott területet – azaz a kutatási rést – is ilyennek ítéltük meg. Tanulmányunk tehát elsősorban a feltáró kutatás jellegzetességeit hordozza magán. Megjegyezzük azonban, hogy a rendelkezésünkre álló empirikus adathalmaz statisztikai elemzése során *leíró és magyarázó jellegű eredmények* is megjelennek.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Az 6. táblázat árnékolt “feltáró” és “leíró” mezői a tanulmányt érintő mezőket érzékeltetik, csakúgy, mint az ábrán látható nyíl.

Munkánk célja esetleges csoportképző ismérvek és proposíciók feltárása, nem pedig korábban megfogalmazott hipotézisek tesztelése vagy igazolása.<sup>72</sup>

6. táblázat: A kutatási típusok a kutatás mélységének függvényében

A kutatás típusa	Példa a disszertáció témájára támaszkodva
<b>Feltáró</b>	Vállalati menedzserek lekérdezése arról, hogy véleményük szerint milyen szerepet játszik a logisztika és a kontrolling a vállalati eredményességben <sup>73</sup>
<b>Leíró</b>	Milyen konkrét teljesítménymérési eszközöket használnak a magyar vállalatok 1999-ben
<b>Magyarázó</b>	A használt teljesítménymérési eszköz és a vállalati eredményesség közötti kapcsolat részletes magyarázása
Előrejelző	Annak meghatározása, hogy mely teljesítménymutató(k) alkalmazását kellene bevezetni a regisztrált termelékenységi és eredményességi szint növelése érdekében

### II.1.2. Tudományfilozófiai alapok

Számos társadalomkutató hangsúlyozza a filozófiai kérdések fontosságát a társadalomtudományi kutatásokban (Blaikie, 1993; Hatch, 1997; Robson, 1993). Történik ez azért, mert a természettudomány története során számos sikeres választ adott már fontos kérdésekre, ami során az alkalmazott módszerek többszörösen tesztelődtek. Ezzel szemben a társadalomtudósok nemcsak a legfontosabb válaszra váró kérdéseket illetően nem támaszkodhatnak konszenzusra, hanem az alkalmazandó módszertanról is jelentős viták zajlanak.

<sup>72</sup> A hipotézis tulajdonképpen egy olyan ötlet vagy felvetés, amely tesztelhető az empirikus evidenciák tükrében, ahol az empirikus evidencia olyan adat, amely megfigyelésen vagy tapasztalaton alapul.

<sup>73</sup> Ezen a területen kevés empirikus munka született úgy a nyugati világ, mind a magyar menedzsment kutatás területén, annál több viszont a hipotetikus kapcsolatot koncepcionális és elméleti szinten feltételező tanulmányok száma.

Alapvetően két tudományfilozófiai csoport létezik (Kieser (1995) szóhasználatával):

I) A magyarázat-orientált megközelítés már a kutatás megkezdése előtt kialakít egy hipotézisrendszert, amelyek tesztelésével törvényszerűségek megfogalmazása a cél. A popperi kritikai racionalizmus esetében például a hipotézisek falszifikálása jelenti a kutatás célját (Popper, 1997), mivel egy állítást soha sem lehetséges teljes bizonyossággal igazolni, hiszen végtelen számú empirikus evidencia után is jöhet egy újabb, mely megcáfolja azt. E felfogás szerint a kutató tudja, hogy mit keres, hiszen már a kutatás megkezdése előtt rendelkezik egy dimenzió, vagy kategória rendszerrel, mely alapján gyűjti és kategorizálja az adatokat.<sup>74</sup>

A kutató általában tudja, hogy mit keres, ezért jellemző a strukturált, számszerűsített módon végzett adatgyűjtés. Ennek két fontos formája az önkitöltős kérdőív, illetve a strukturált interjú. A módszerek sarkalatos pontja a mintaválasztás, hiszen jelentős mértékben kihat az eredmények megbízhatóságára és általánosíthatóságára is. Ennek megfelelően a cél a stabil és reprezentatív minták kialakítása. Ezek az adatfelvételi módszerek nagyszámú minta, jól összehasonlítható felmérését, valamint matematikai statisztikai módszerek alkalmazását teszik lehetővé. A hipotézis vizsgálat módszereitől a többváltozós strukturális adatelemzésekig széles az alkalmazható eszközök skálája. Általános jellemzőjük a független és függő változók elkülönítése, és a közöttük lévő kapcsolatok vizsgálata. Az adatelemzés eredményeinek meg kell felelnie a megbízhatósági és érvényességi normáknak.

II) A megértés-orientált megközelítés nem rendelkezik előzetes hipotézisekkel (maximum proposíciókkal, de azokkal sem feltétlenül). A kutatás végtermékét jelentő hipotézisek – vagy elmélet – a kutatás során, a sorozatos visszacsatolások által alakul ki. Szélsőséges esetben (pl. hermeneutika) ez azt is jelentheti, hogy a kutató az adatgyűjtés első fázisában egy kiinduló elméleti keret segítségével elsősorban tájékozódik a terepen, hogy azután figyelmét egyre inkább a fontossá váló változókra összpontosítsa (Kieser, 1995; Blaikie, 1995).<sup>75</sup>

Ebben az esetben a kutató nem rendelkezik egy előzetes meghatározott, végleges kutatási modellel, ezért az adatgyűjtés nyitott módon zajlik, a kulcskategóriák és a

---

<sup>74</sup> Ezért a tudományos kutató állítások megcáfolásán keresztül halad a nagyobb igazságtartalmú elméletek felé.

<sup>75</sup> Ugyanezen alapelven nyugszik Glaser és Strauss (1967) "grounded theory" megközelítése azzal a különbséggel, hogy az elméleti keret csak az adatok elemzésének eredményeképpen alakul ki, a kutatás kezdetekor a kutatónak nincsenek előzetes elképzelései a várható eredményről.

közöttük lévő kapcsolatok a kutatás során alakulnak ki. Ezért általában a kvalitatív – félig strukturált – interjú, a megfigyelés és az archív anyagok feldolgozása jelenti az alkalmazott adatgyűjtési módszereket.<sup>76</sup> A kutatás során rugalmas, interaktív és személy-, illetve helyzetspecifikus adatgyűjtési eszközökre van szükség (Miles – Huberman, 1994).

Az informális jellegű, kvalitatív interjú illeszkedik abba a tradícióba, miszerint a kutatói tudás interakciók során jön létre (Kvale, 1996). Itt a folyamat lehetőséget ad arra, hogy a két fél – kutató és a szervezeti résztvevő – közösen konstruálja meg a végeredményt. Fontos, hogy nem általános véleményt kérünk a másik féltől, hanem konkrét események, folyamatok leírását, úgy ahogyan azt ő látta.

A kvalitatív adatelemzési módszerek az elmúlt időszakban jelentős gyarapodáson mentek keresztül: például kategorizálások, narratívok-forgatókönyvek felépítése, interakció elemzés, esetleírások készítése. Fő jellemzőjük a már korábban bemutatott hermeneutikai kör koncepciójának alkalmazása, ami a kialakuló értelmezés és az adathalmaz folyamatos párbeszédére, az oda- és visszacsatolásokra épít. Az elemzésnek egy fontos kezdeti lépcsője az adatsűrités – vagyis egyfajta kódolás –, amelyre aztán az értelmezési folyamat épít.

Kutatásfilozófiai és módszertani szempontból az utóbbi évtizedben már megjelentek a sokszínűség jelei a logisztikai kutatásokban, bár még mindig a hagyományos, felmérési adatgyűjtésre és statisztikai adatelemzésre épülő kutatások dominálnak. A pozitivista és az interpretivista filozófiai megközelítések azonban jól elhatárolhatóak egymástól az adatgyűjtés módszerét tekintve (Balaton et al, 1983), megjegyezzük azonban, hogy számos más kutatásfilozófiai irányzat létezik a két szélsőséges eset mellett. A szakirodalomban előforduló kutatásfilozófiai irányvonalat kifejező szavak közötti eligazodást táblázatunk segíti (7. táblázat).

A filozófiai megközelítések közötti különbségek elemzésével számos szerző foglalkozik (pl., Blaikie, 1993; Easterby-Smith, 1991; Kieser, 1995). Számos vitapont ellenére az konszenzusnak tűnik, hogy a választott filozófiai pozíció hatással van a kutatástervezésre és a módszertanra (Easterby-Smith, 1991; Delanty, 1997).<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> A szervezetelméleti kutatások nagy hangsúlyt helyeznek ennek a megfigyelés használatára, hiszen a megfigyelhető jelenségek fontos részei a vállalati működési gyakorlatnak. Többek szerint csak a belső adatgyűjtés – interjúk, vállalati dokumentumok elemzése, személyes megfigyelés – alkalmazásával lehetséges a komplex vállalati folyamatokról megbízható adatokat nyerni (Meyer, 1991; Miles és Huberman, 1994).

<sup>77</sup> Kutatásunk filozófiai irányvonalak közötti pozicionálása a függelékben található (1. függelék).

7. táblázat: A tudományfilozófiai megközelítések alternatív elnevezése

Magyarázat-orientált megközelítés	Megértés-orientált megközelítés
Pozitivista	Kvalitatív
Objektivista	Szubjektivista
Kvantitatív	Humanisztikus
Tudományos	Interpretivista
Hagyományos	

Forrás: Hussey és Hussey [1997] p. 47 alapján

A kutatásfilozófia középpontjában az *ontológia* és az *episztemológia* fogalmak állnak.

Az *ontológia* – azaz a “létezés tudománya” – annak leírása, hogy mi az, ami létezik, és hogyan is létezik tulajdonképpen, milyen egymással kapcsolatban lévő egységek alkotják a valóságot. A társadalmi tényezők kutatása során a kutatóknak meg kell találni a kutatás jellegéhez illő, a vizsgált kérdésnek megfelelő filozófiai kiindulópontot és ennek megfelelően tervezni munkájukat.

Az *episztemológia* – mint tudományfilozófiai koncepció – azokat a tudományos utakat foglalja össze, amelyekkel a bennünket körülvevő valóságot meg lehet ismerni (értsünk bármit is a valóságon). Az episztemológia azt a hitet testesíti meg, hogy ami létezik, az meg is ismerhető. Következésképpen az episztemológia – a tudás elmélete – azt foglalja össze, hogy mi is tekinthető valójában tudásnak, melyek azok a kritériumok, amelyeknek eleget kell tenni ahhoz, hogy valamit tudásnak és ne hiedelemnek tekintsünk.

A társadalomkutatók különböző csoportjai egymástól lényegesen eltérő filozófiai feltevéssel dolgoznak (8. táblázat). Ez a szemléletbeli különbség adja a társadalomtudomány különböző paradigmái közötti eltéréseket, hiszen a kutatásfilozófia tulajdonképpen nem más, mint az ontológia – episztemológia fogalompár kiteljesedése.

8. táblázat: A két fő kutatásfilozófia alapfeltevései

Feltétel	Kérdés	Magyarázat-orientált	Megértés-orientált
Ontológiai	Mi a valóság természete?	A valóság objektív és egyetlen – a kutatótól függetlenül	A valóság szubjektív és többféle – ahogyan a kutatásba bevont személyek látják
Episztemológiai	Mi a kutató viszonya a kutatandó jelenséghez?	A kutató független a kutatandó jelenségtől	A kutató interakcióba kerül a kutatott jelenséggel
Axiológiai	Mi az értékek szerepe?	Értékmentes és torzítatlan	Értékek által befolyásolt és torzított
Retorikai	Mi a kutatás nyelve?	Formális, elfogadott szakkifejezések	Informális, bevett szakzsargon
Módszer-tani	Mi a kutatási folyamat?	<p>Statikus kutatástervezés</p> <p>Kontextustól független</p> <p>Az általánosítás előrejelzéshez, magyarázathoz vezet</p> <p>Pontos és megbízható az érvényessége és a megbízhatósága miatt</p>	<p>Induktív folyamat</p> <p>A tényezők kölcsönös és folyamatos alakítása</p> <p>Dinamikus kutatástervezés – a kategóriák a kutatás során tisztulnak le</p> <p>A kontextus által behatárolt</p> <p>Megértés érdekében azonosított jellemzők, kidolgozott elméletek</p> <p>Pontos és megbízható az igazolása révén</p>

Forrás: Creswell (1994) felhasználásával

A logisztikai jellegű kutatás nem más, mint “releváns kérdések és problémák azonosítása és megoldása érdekében végzett szisztematikus és objektív kutatás és elemzés” (Chow et al, 1994: 17). Ezzel együtt *az egyetlen és általános igazság léte megkérdőjelezhető, hiszen a társadalomtudományok tárgya túlságosan komplex ahhoz, hogy egyetlen univerzális modellel leírható legyen.* Éppen ellenkezőleg, a valóság számtalan, az emberi észlelést befolyásoló szubjektív (nem megfigyelhető), pszichológiai jellegű jellemzőt is tartalmaz (pl., tapasztalatok, várakozások).

Ezzel együtt a logisztikai kutatások döntő része – gyakran csak implicit módon, de mégis – magyarázat-orientált filozófiai modellre épült, miközben a valóság abszolút objektív jellege már többszörösen megkérdőjelezett (lásd például fogyasztói elégedettség). A logisztikai folyamat dominánsan magyarázat-orientált (pozitivista)

megközelítését több szerző kritizálta az elmúlt évtizedben (Stock, 1997; Mears – Young, 1997; Seaker et al, 1993). A kritikák elsődleges célja *a megértés-orientált (interpretivista) filozófiai alapállás alkalmazásának inspirálása* volt a logisztikai tudásanyag differenciáltabb fejlődésének előmozdítása érdekében.

Kutatásunk során abból a feltételezésből indultunk ki, hogy a kutatott jelenség objektív és szubjektív elemeket egyaránt tartalmaz, így a kutatási tervet ennek megfelelően komponáltuk. Feltételeztük továbbá, hogy az érintett vállalati szakemberek lépéseit és a folyamatok történéseit külső és belső tényezők is befolyásolják.

Kutatásunk ontológiája és episztemológiája is realista, mivel a valós jelenségek leírására és a kapcsolódó törvényszerűségek feltárására törekszik. A realista ontológia a nem átható struktúrák és mechanizmusok összessége (Bhaskar, 1989; Blaikie, 1993). A realista episztemológia megmutatja a valóság alapjául szolgáló mechanizmusokat, valamint felfedi a jelenségek mögött megbúvó tendenciákat.

Elfogadva, hogy a társadalomkutatás nem más, mint a működés alapvető struktúrája és mechanizmusa iránti keresés, ezért kutatásunk *az ellátási lánc logisztikai folyamatainak vállalati sikerben játszott szerepének és kapcsolódó mechanizmusainak feltárására vállalkozik*.<sup>78</sup>

### II.1.3. Az elméletépítő paradigma

Az utóbbi évtizedben egyre gyakrabban hangoztatott tétel, hogy a 'kutatás mögött megbújó elméleti keret' határozza meg a kutatás minőségét és egzaktságát. A fókuszban lévő menedzsment területek egyre inkább megkövetelik az empirikus kutatások elméleti megalapozottságát, így az elmélet válik a kutatások fő mozgatórugójává (Amundson, 1998). Az elméleti indíttatású, ámde empirikus

---

<sup>78</sup> A társadalmi életben léteznek olyan mechanizmusok, amelyek hatással vannak a különböző események főbb jellemzőire, mégis az általuk generált eseményektől függetlenül léteznek. Feltételezzük továbbá, hogy a legtöbb esemény nyitott rendszerekben létezik. Ennek megfelelően a valóság természete a különböző okozati kapcsolatok függvénye. Ezek a mechanizmusok szervesen kapcsolódnak a vizsgált jelenségekhez. A kapcsolatot csak egy empirikus kutatás képes feltárni, éppen ez lehet a társadalomtudományok célja.



adatokra épülő menedzsmentkutatás ténylegesen hozzájárulhat az egyetemes tudáshoz.<sup>79</sup>

Habár a tanulmány elméletet tesztelő nézőpontja talán jobban növelhetné a tudáshoz való hozzájárulás mértékét (Amundson, 1998), mégis számos olyan *kutatási terület létezik, ahol az elméletalkotás a megfelelő stratégia* (Ellram, 1996; Eisenhardt, 1989). Ez utóbbit indokolhatja egyrészt, ha megalapozott és elfogadott elmélet nem létezik a területen, másrészt az elmélet használhatósága nem egyértelmű a rendelkezésre álló tudás alapján. A menedzsment diszciplína fejlettsége mára már elérte azt a szintet, ahol az elméletalkotás szükségességét mind szélesebb körben ismerik fel (Yin, 1994; Eisenhardt, 1989). Az eddigi elméletalkotó kutatások döntő többsége a pozitivista paradigma árnyékában született. A logisztikai területen született eredményeket Mentzer és Konrad (1991) úgy jellemezte, hogy a legtöbb logisztikai kutatás alapvetően “független a környezettől” és “időtlen az alkalmazást illetően”.

Megjegyezzük, hogy egy alapvető módszertani változás megy végbe éppen napjaink menedzsment kutatásában: az egyutas, deduktív és elmélettesztelő paradigma versenytársra talált a kombinált adatgyűjtést és adatelemzést is lehetővé tevő induktív és retroduktív paradigmák formájában (Eisenhardt, 1989; Partington, 1998; Mears-Young – Jackson, 1997; Bokor, 1999).

Ahogy Partington (1998) megfogalmazta, a gyakorlati és elméleti szakemberek kölcsönösen tanulni szeretnének egymástól a siker és a nagyobb teljesítmény elérése érdekében. Az elméleti kutatók “egyre inkább rendelkeznek az elméletalkotáshoz szükséges képességekkel, így az empirikus kutatás maximális hozzájárulást jelent mind az elméleti, mind a gyakorlati tudáshoz, a társadalomhoz és a tevékenység-menedzsmenthez egyaránt” (Amundson, 1998: 342). Az adatok elemzése után egy új – vagy továbbfejlesztett – elmélet emelkedik ki az empirikus adatokból.

A lehetséges kutatási logikák közül a következők érdemeltek megfigyelést (Hussey – Hussey, 1997):

- Az induktív kutatási logika a jelenség empirikus megfigyelésére épül, az egyedi jelenségek megfigyelése révén mutathat rá általános és egyetemes elvekre.

---

<sup>79</sup> Az elmélet tulajdonképpen nem más, mint egy gondolkodási keret arról, hogyan a kutató egy jelenséget szemlél annak érdekében, hogy mások tudományos kutatások számára is hozzáférhető elméleti alapokat szolgáltasson (Flynn et al, 1990).

- A deduktív kutatási logika ezzel szemben egy általános elméleti és koncepcionális keret megformálásával kezdődik, amelynek későbbi tesztelése az empirikus adatgyűjtés és megfigyelés.
- A retroduktív kutatási stratégia a lineáris logikával szemben a körkörös ciklikus modellalkotást szolgálja.

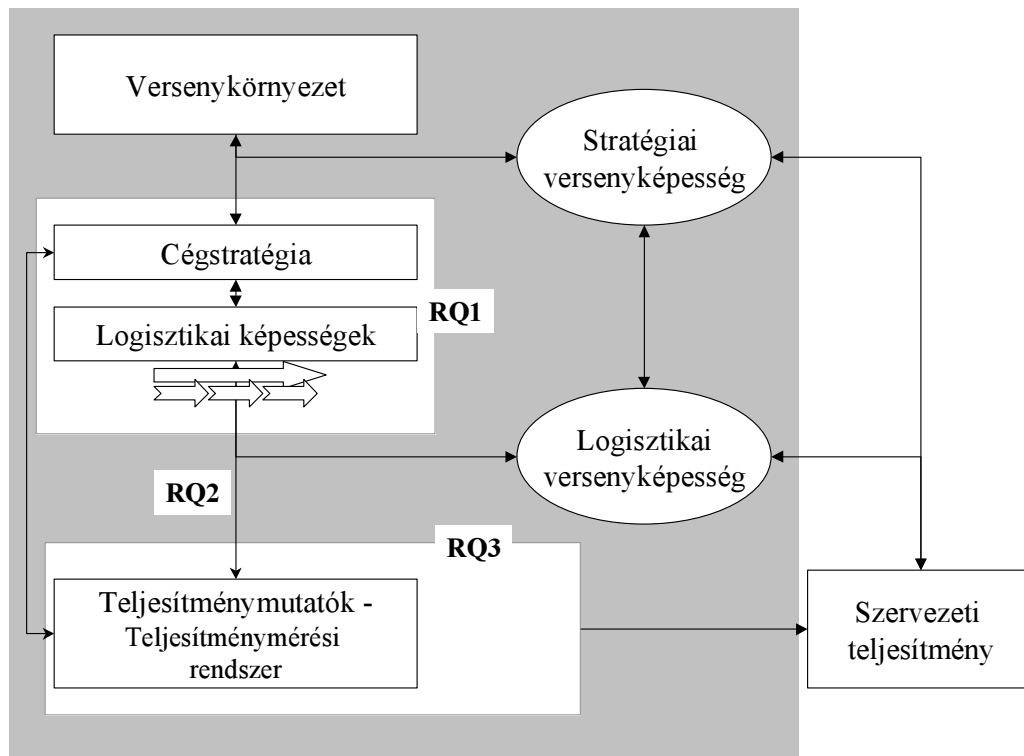
Kutatásunk a deduktív és retroduktív kutatási stratégia kombinált alkalmazására vállalkozik.

#### ***II.1.4. Kutatási kérdések és proposíciók***

A következőkben a tanulmány koncepcionális keretének bemutatására és a kutatás legfontosabb kérdéseinek megfogalmazására kerül sor.

Az irodalom áttekintése után megalkottuk a kutatás keretét adó elméleti modellt (lásd 9. ábra).

9. ábra: Konceptcionális modell



A vállalatot egy olyan egységként szemléljük, amelyben a logisztikai csatorna jelenti a vállalat operatív szeletét, míg a főbb szervezeti célokat a cégstratégia tartalmazza. A cégstratégia kialakításakor szem előtt kell tartani a logisztikai képességeket.

A cégstratégia meghatározza a szervezet stratégiai versenyképességét, míg a logisztikai képességek a logisztikai versenyképességét. Ennek megfelelően a cégstratégia és a logisztikai képességek között oda-vissza hatások érvényesülnek. A stratégiai versenyképesség és a logisztikai versenyképesség természetesen nem független egymástól. Másrészt viszont a teljesítménymérési rendszer információkat szolgáltat az összvállalati és a logisztikai teljesítményről, miközben visszacsatolást – és előretekintést – ad a vállalati stratégia számára. A teljesítménymérési rendszernek összhangban kell lennie a logisztika és a cégstratégia legfontosabb elemeivel.

Ebben a koncepcionális keretben három kérdés (RQ) vizsgálatát tűztük ki:

- RQ1: *Melyek azok a tényezők illetve mechanizmusok, amelyek gátolják vagy ösztönzik a logisztika explicit vagy implicit céljainak megvalósulását?*
- RQ2: *Hogyan tesz eleget a folyamatosan új követelményekkel szembesülő logisztika követelményeinek a teljesítmény mérése?*
- RQ3: *Milyen mechanizmusokon keresztül érvényesülnek a teljesítménymérésben az alapfolyamatok integrációjával kapcsolatos törekvések?*

Habár a feltáró kutatás folyamatának főbb jellemzői nem követelik meg a kérdéseken túlmutató előzetes proposíciók megfogalmazását az empirikus kutatás előtt, mi mégis megfogalmaztunk néhány előzetes állítást. A proposíciók – és a hozzájuk kapcsolódó elemzés – az empirikus elemzés részben található (III. rész).

A következőkben sorra vesszük a terepmunka legfontosabb kérdéseit.

## II.2. fejezet: AZ ADATOK FORRÁSA ÉS ELEMZÉSE

A következő részben a kutatáshoz felhasznált adatok forrását, a mintával kapcsolatos főbb jellemzőket és az alkalmazott elemzési módszertant mutatjuk be.

### II.2.1. A mintaválasztás

A mintaválasztásnál – sőt a kutatási irány kijelölésénél is – meghatározó szerepe van a vizsgálat alapegységének.<sup>80</sup> A kutatási kérdésekből levezethető, hogy a vizsgálat alapegységét a *lekérdezett vállalatok* (szervezetek) jelentik, hiszen *a kutatás célja annak feltárása, hogy a logisztikai folyamatok mennyiben befolyásolják a vállalatok sikerességét, jövedelmezőségét illetve versenyképességét.* A megfigyelési egység ezzel szemben a menedzser, hiszen tőle származnak az elemző munka során felhasznált információk.

Az egyes empirikus adatforrások más-más szerepet töltenek be munkánk során. Ez a következőképpen körvonalazható:

- Az empirikus elemző munka gerincét a *“Versenyben a világgal – a magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői”* kutatási program adatbázisának kvantitatív elemzése jelenti.<sup>81</sup>
- A hazai adatok elemzéséből nyert trendek alátámasztásához vagy olykor megkérdőjelezéséhez néhány *hazai vállalat*tól *begyűjtött kvalitatív információt* használtunk fel.

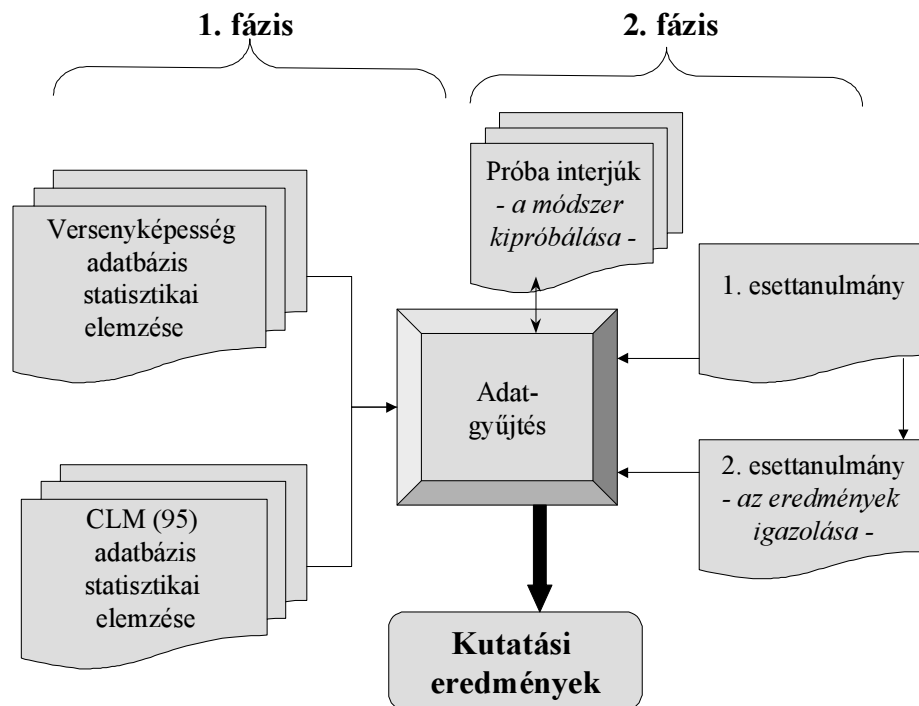
---

<sup>80</sup> A társadalmi kutatás tanulmányozásának tárgya a vizsgálat alapegysége (elemzési egység), amely egységeket vagy dolgokat megfigyelünk és leírunk abból a célból, hogy megkapjuk az összes ilyen egység leírását vagy hogy megmagyarázhassuk a közöttük lévő különbségeket (Babbie, 1995). Az elemzési és a megfigyelési egység nem feltétlenül esik egybe, mert például a szervezet elemzési egységként való kezelése mellett is a vállalatvezetők lehetnek a megfigyelés tárgyai.

<sup>81</sup> A kutatási program adatbázisát a Versenyképesség Kutatóközpont bocsátotta rendelkezésünkre.

- A hazai adatokból nyert trendek és folyamatok nemzetközi kontrasztját a *Council of Logistics Management 1995-ös adatbázisának másodlagos statisztikai elemzése* jelenti.

10. ábra: A kutatási módszertan



A következőkben bemutatjuk valamennyi minta jellemzőit és a kiválasztás szempontjait.

#### II.2.1.1. A “Versenyben a világgal” kutatási program adatbázisa

Elemzésünk – elsődlegesen – a “Versenyben a világgal” kutatási program adatbázisára épül. Röviden összefoglaljuk az 1996-os és 1999-es felmérés lebonyolításának menetét és a vállalati kör főbb jellemzőit (Czakó et al, 1999).

#### II.2.1.1.1. Az 1996-os vállalati minta

A “Versenyben a világgal” kutatási program *első adatfelvételére 1996. tavaszán* került sor.<sup>82</sup>

A kutatás alapjául szolgáló alapsokaság jellemzői a következők voltak:

- 1992 előtt is működő önálló jogi személyiséggel rendelkező cégek,
- a kettős könyvvitel szabályai szerint vezetik nyilvántartásaikat,
- 50 főnél több alkalmazottat foglalkoztattak.

A feltételeknek megfelelő 5618 vállalatból az alábbi szempontok alapján került kialakításra egy reprezentatív vállalati minta: tulajdonosi összetétel, ágazati hovatartozás, területi elhelyezkedés, foglalkoztatottak száma.

Végül a mintába így bekerült 593 vállalat mellett kiválasztásra kerültek még az 1995-ös Figyelő Top200-as listán szereplő cégek is.

Az adatgyűjtéshez összeállított mintából 325 vállalat szolgáltatott értékelhető adatokat (válaszadási ráta: 49 %). A beérkezett minta méret szerinti szerkezete *a nagyobb vállalatok irányába tolódott el és főként feldolgozóipari vállalatokat tartalmazott*, miközben területi eloszlása reprezentatív volt.

#### II.2.1.1.2. Az 1999-os vállalati minta

*Az adatfelvétel második fázisára 1999 első felében került sor.* Mivel a kutatás az 1996-os felmérés eredményeiben bekövetkezett változásokra is reflektálni kívánt, ezért az akkor lekérdezett vállalatok megkeresése kézenfekvő ötlet volt.

Az 1996-os mintában szereplő vállalatok közül 285-tel sikerült kapcsolatba lépni (a többi megszűnt, illetve ismeretlen helyre költözött). Az így megkeresett vállalatok közül nem mindenki vállalta az újabb részvételt. A minta bővítésére a Gazdasági Minisztérium segítségével került sor: egy 252, majd egy 203 céget tartalmazó

---

<sup>82</sup> A minta kiválasztására egy 1994-es adatbázis alapján került sor a Pénzügyminisztérium aktív közreműködése mellett.

reprezentatív minta összeállítása révén. Az alacsony válaszadási arány miatt a kérdező-biztosok – személyes kapcsolataikra építve – további 94 céget kértek fel a kérdőívek kitöltésére. Az 1999-ben megkeresett 834 vállalatból 319 juttatott vissza értékelhető kérdőívet. (válaszadási arány: 38%).<sup>83</sup>

#### *II.2.1.1.3. A két adatbázis összehasonlító elemzése*

Különbő, a minta szerkezetéről információt nyújtó szempontok alapján összehasonlítjuk az 1996-os és 1999-es adatbázist. Ilyen szempontok: a foglalkoztatottak száma, eszközérték, értékesítési árbevétel, iparág és területi elhelyezkedés.

*Foglalkoztatottak száma.* A felmért vállalatok többsége – közel 40 százaléka – 100-300 fős létszámmal működött. Az 1996-os mintához viszonyítva eltolódás tapasztalható a kisebb cégek irányába: míg a korábbi adatfelvétel idején csupán a cégek 15 százaléka foglalkoztatott kevesebb, mint 100 főt, az új vállalati kör esetében ez az érték 31 százalék. A 300 fő fölötti cégek aránya 66 százalékról 30 százalékra csökkent.

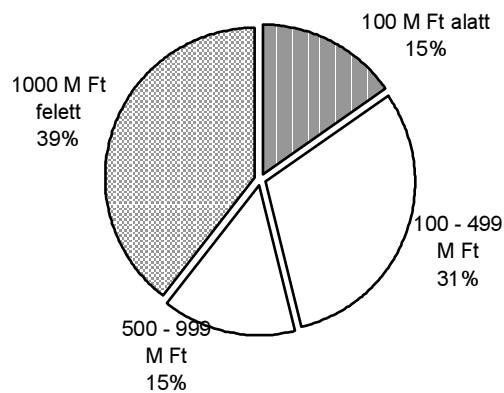
*Eszközérték.* A vállalatok eszközérték szerinti méretében is érzékelhető az előző elmozduláshoz hasonló változás, ez az eltolódás azonban nem olyan nagy mértékű, mint a létszám esetében. Míg a korábbi adatfelvétel vállalatainak fele-fele tartozott az 500 milliós eszközérték feletti és az az alatti csoportba, az újonnan felmért cégek esetében ez az eloszlás 40 – 60 százalékos arányt mutat. Ugyanakkor az figyelhető meg, hogy a mintában a korábbiakhoz képest megnövekedett a 100–999 M Ft eszközértékű vállalatok, míg a 100 M Ft eszközértékűeké csökkent, az 1000 M Ft feletti eszközértékkel rendelkezőké pedig változatlan maradt.

---

<sup>83</sup> A 319 vállalatból 309 töltötte ki a kereskedelem és marketing, 302 a pénzügy, míg 300 a termelés és felsővezetés kérdőíveket.



11. ábra: A minta eszközérték szerinti megoszlása (%-ban, 1999)



*Értékesítési árbevétel.* Az értékesítési árbevétel alapján is a kisebb cégek felé tolódott el a minta összetétele az 1000 M Ft feletti árbevételt realizáló vállalatok rovására. Az 1996-ban felmért vállalati kör 56 százalékának volt 1000 M Ft feletti árbevétele, az új mintában ez az arány 42 százalékra csökkent. Nagyobb viszont a 100 – 999 M Ft közötti árbevételt elérő cégek aránya, míg a 100 M Ft alatti árbevételt realizáló cégek aránya 6%-ról 4%-ra csökkent.

*Az 1999-es mintában létszám, eszközérték és árbevétel alapján elsősorban közepméretű vállalatok szerepelnek.*<sup>84</sup>

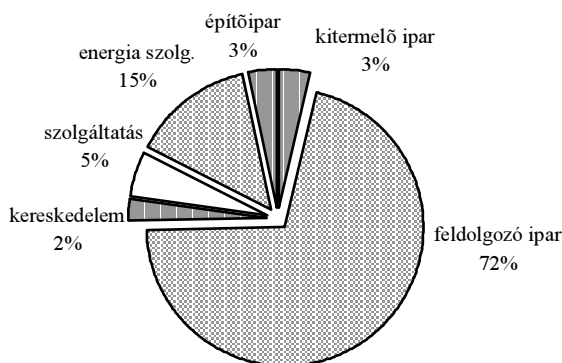
*Tevékenység jellege.* A vizsgált vállalatok nagy többsége – 72 százaléka – feldolgozóipari cég: ebben az 1996-os és 1999-es minta hasonlít egymásra. A maradék 28% kitermelő-ipari, építőipari, kereskedelmi, energiaszolgáltató és egyéb szolgáltató tevékenységet (pl. szállítási, posta, távközlési, ingatlan és gazdasági szolgáltatás) végez.

*Regionális elhelyezkedés.* Míg az 1996. évi adatfelvétel során a minta területileg reprezentatív volt, az 1999. évi felmérés válaszadói főleg a vidéki cégek közül kerültek ki. Az ország fejlettebb régiói – Budapest és Pest megye, valamint a

<sup>84</sup> A felmért cégek többsége az 1996-os mintával ellentétben, elsősorban hazai piacon értékesíti a termékét.

Nyugat-Dunántúl – jelentősen alulreprezentáltak, míg a többi régió felülreprezentált.<sup>85</sup>

12. ábra: A minta vállalatainak fő tevékenysége (%-ban, 1999)



*Tulajdonosi szerkezet.* A vállalatok tulajdonosi szerkezete a populációtól és az 1996-os mintától is különbözik.

- *Belföldi magánszemélyek* tulajdonában a cégek 50 százaléka van, ez az érték a korábbi felmérésnél 43 százalék körül alakult, ami a vállalati populációhoz viszonyítva magas arányt jelent.
- *A külföldi tulajdonban lévő vállalatok* mind a populációhoz, mind a korábbi vállalati körhöz viszonyítva alulreprezentáltak.
- *Az állami részesedés* az 1996-os mintában 35 százalékos volt, az új mintában 11 százalék. A különbség nemcsak a minta szerkezetével magyarázható, hanem a privatizációs folyamat folytatásával is: az állami részesedés aránya az egész populációban 18%.

<sup>85</sup> Társasági forma szerint a megkérdezett szervezetek többsége korlátolt felelősségű társaság (kft), 34 százaléka részvénytársaság (rt) és 8 százaléka szövetkezet. A magyar gazdaság vállalataihoz – minta sokasághoz – képest, szám szerint az rt-k felülreprezentáltak az adatbázisban, míg a kft-k alulreprezentáltak.

Az exportnak illetve az importnak a teljes árbevételhez viszonyított arányát tekintve elmondható, hogy azoknál a cégeknél, ahol az export és import tevékenység részaránya az árbevétel 40 százaléka alatt van, az import meghaladja az exportot, ahol viszont ennél nagyobb, ott az exportbevétel a jelentősebb. A vállalatok 33%-a nem exportál, 47%-a pedig nem importál.

*Az 1999-es mintát inkább a hazai piacokra termelő, közepes méretű vidéki feldolgozó ipari cégek dominálják.*

#### *II.2.1.1.4. Módszertani megfontolások a statisztikai elemzéshez*

Az adatbázis elemzésével kapcsolatban számos módszertani megfontolás válhat szükségessé, mert a statisztikai adatelemzés módszertanában meghatározó a statisztikai reprezentativitás elvének érvényesítése. Esetünkben az adatbázis nem felel meg a gazdaság egészére vonatkozó reprezentativitás követelményének, ezért az egész gazdaságra vonatkozó általánosítás tételek kimutatására nem alkalmas.

Tanulmányunkban azonban nem tesztelünk elméletet, elsősorban feltáró munkát végzünk a logisztikai teljesítménymérés területén. A minta jellemzőinek kérdése tehát *nem elsősorban statisztikai, hanem elméletalkotási szempontból merül fel.* Annál is inkább, mert egy feltáró kutatás – jellegéből adódóan – nem alkalmas egyetlen elmélet tesztelésére, vagy hipotézisek igazolására. Alkalmas viszont később tesztelhető – de már a megfogalmazás pillanatában is empirikus alapokon nyugvó – proposíciók megfogalmazására.<sup>86</sup>

További fontos adalék, hogy a kvantitatív felmérések célja jellemzően az egész populációra érvényes általános megállapítások és törvényszerűségek igazolása, addig a jelen tanulmány az általánosíthatóság jellegét illetően közelebb esik a kvalitatív tanulmányokhoz. Nevezetesen, az *eredmények általánosítása nem az egész populációra* – magyar vállalati kör –, *hanem egy elméleti modellre vagy keretre vonatkozóan történik*, lehetővé téve ezzel a kutatás későbbi – más formában – történő replikálását és kiterjesztését.

---

<sup>86</sup> Bővebben lásd az alábbi módszertani munkákat: Yin (1994); Miles – Huberman (1994); Babbie (1995).

9. táblázat: A klasszikus vizsgálati modell elemei

<i>Statisztikai mintavétel általában</i>	<b>Jelen tanulmány</b> <i>“Versenyben a világgal” statisztikai elemzés</i>
Nagy minta	✓
Véletlenszerű	✓
Cél a reprezentativitás, ami lehetővé teszi	Nem reprezentatív, DE mégis lehetővé teszi
- hipotézisek, elméletek tesztelését	- elméleti koncepciók finomítását, feltárását
- az általánosítást az egész populációra	- ez általánosítást az elméleti modellre

Véleményünk szerint a “Versenyben a világgal” adatbázis mintája nagysága jó alapot jelent a különböző vállalat típusok statisztikai jellemzőinek feltárására, valamint összehasonlító elemzések készítésére. Bár az adatbázis alapját képező minta a gazdaságra nézve nem tekinthető reprezentatívnak, a vállalati gyakorlatban felbukkanó főbb tendenciák feltárásához mégis hozzájárul.

Tekintettel arra, hogy a több mint 300 vállalatnál lekérdezett, a vállalati működés számos területét lefedő közel 100 oldalas kérdőív gazdag adatbázist jelentett a részletes elemzések számára, az elemzések megtervezésénél igyekeztünk a nemzetközi szakirodalom és az általunk legfontosabbnak tekintett területekre összpontosítani.

Összességében: kutatásunk kombinált adatgyűjtési módszertana – kérdőíven gyűjtött adatok matematikai statisztikai eszközökkel való elemzése, valamint személyes interjúkon gyűjtött kvalitatív adatok kódoláson alapuló értelmezése – a két megközelítés kombinált alkalmazására vállalkozik.

*II.2.1.2. A Council of Logistics Management logisztikai adatbázisa*

A CLM 1995-ben végzett felmérést az észak-amerikai és az európai logisztikai gyakorlat feltárására.<sup>87</sup> A felmérés egyszerre ötvözte a kérdőíves felmérés és a mélyinterjú esettanulmány módszertanát.

Az alapkérdőív célja kettős volt: egyrészt az integrált logisztikai menedzsmenttel kapcsolatos trendek és vezetői észlelések azonosítása, valamint a logisztikai kutatások legfontosabb kérdéseinek felvázolása. A felmérések nyers adatai és az eredeti kérdőív rendelkezésünkre állása lehetővé teszi az adatok másodelemzését és a magyar adatokkal való összehasonlítást.

1995-ben a kérdőíves adatfelvétel módszertana mellé bekerült a mélyinterjú alapuló vállalati esettanulmányok készítése is.

- Az első fázisban a kérdőív kitöltésében két vállalati kör vett részt: először a CLM észak-amerikai tagvállalatai 1255 kérdőívet juttattak vissza (19,6%-os válaszadási arány), ezt követően néhány más észak-amerikai és európai szakmai szervezet tagvállalati közül újabb 2438 kérdőív került kitöltésre (17,1%-os válaszadási arány). Az értékelhető kérdőívek száma: 3693.
- Az interjúra kiszemelt vállalati minta 111 vállalatot tartalmaz, összességében 17 nemzetre kiterjedve. Valamennyi kiválasztott cég jól szervezett logisztikai rendszerrel rendelkezett.

A CLM adatbázisának elemzéseit elsősorban illusztrációs céllal használjuk. A kérdések struktúrája és jellege nem teszi lehetővé a párhuzamos elemzést. Olykor azonban szembeállítható a magyar vállalati kör adataival vagy azért, mert hasonló tendenciát vélünk felfedezni, vagy azért, mert éppen ellentétes folyamatok zajlanak.

Hasonló célt szentelünk a hazai vállalatoknál készült interjúsorozatnak – esettanulmánynak – is.

---

<sup>87</sup> A CLM 1989 óta többször szervezett nagyszabású kutatást a logisztikai sikerkritériumok feltárása érdekében (1989, 1992, 1995).

### II.2.1.3. Magyar vállalati esettanulmányok

A kutatás során három vállalati esettanulmány is készült, ami tulajdonképpen egy teszt és két további “éles” esettanulmányt jelentett. A vállalatok kiválasztása során több szempontot is szem előtt tartottunk. Először is, kutatásunkat nem kívántuk fókuszálni egyetlen iparágra sem; másrészt, olyan vállalatokat kerestünk, ahol a logisztika fontossága az üzlet jellegéből fakadóan meghatározó.

Valamennyi általunk megkeresett vállalat ragaszkodott az anonimitáshoz, és valamennyinél aláírtunk egy titoktartási nyilatkozatot. Ennek értelmében sem nevüket, sem az azonosításukat megkönnyítő iparági jellemzőket nem említhetek a tanulmányban. (Mindez nem is jelentett problémát, hiszen nem az egyes vállalatok működési gyakorlata, hanem a vizsgálat fókuszában lévő jelenség/folyamat működési jellemzőiről gyűjtöttem adatokat.)

Az esettanulmány minta jellemzői:

- “*Teszt*” vállalat egy vidéki nagyvárosban működik, egy kiskereskedelmi lánc egyetlen áruháza, ahol 6 különböző személlyel készítettünk összesen 9 interjút. A logisztika – tevékenysége jellegéből fakadóan – a kritikus szerepet játszik a mindennapi működésben.
- “*A*” vállalat egy vidéki faipari kisvállalat, amely jelentősen veszített piaci részesedéséből az elmúlt években – jellemzően minőségi és rendelteteljesítési problémák miatt. A vállalati alapfolyamat átszervezése régóta napirenden van. A vállalatnál 8 különböző személlyel 12 félig strukturált interjú készült. Lehetőséget kaptunk továbbá a vállalati folyamatok áttekintésére és egyes vállalati dokumentumokba való betekintésre is.
- “*B*” vállalat egy vezető élelmiszeripari nagyvállalat, amely budapesti központtal és telephelyekkel, valamint egy vidéki gyáregységgel működik. A folyamatok átszervezése napjainkban is zajló tevékenység, a logisztikai teljesítménymérés rendszere átdolgozás alatt van. A “B” vállalatnál 15 különböző személlyel 21 interjút készítettünk.

Véleményünk szerint a mélyinterjús technikával készült esettanulmányok hozzásegítenek *elméleti* szintű kérdések felvetéséhez. A “teszt-eset” utáni első

esettanulmány felfogható egy módszertani tesztnek is, míg a második lehetőséget ad mind az alkalmazott módszerek, mind a felvetett probléma kutathatóságának további tesztelésére.

A két esettanulmány természetesen nem alkalmas a sokaságra vonatkozó általánosításra. A magyar vállalati körről nem mondhatunk semmit, de arra alkalmas, hogy bizonyos összefüggések tisztázásához elvezesse a kutatót. Éppen ezért hangsúlyozzuk az elméleti általánosítás lehetőségét (bővebben lásd Yin, 1994).

Miután munkánk során kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket is igénybe veszünk, ezért mindenképpen ki kell térnünk a kombinált módszertanban rejlő buktatókra. Az ebből származó veszélyeket és előnyöket a következő részben részletesen tárgyaljuk.

## ***II.2.2. Adatgyűjtés és adatelemzés***

Az adatgyűjtés és az adatok elemzése számtalan módszertani kérdés részletesebb tárgyalását követeli meg. Sor kerül a “Versenyben a világgal” kutatás során használt kérdőív egyes jellemzőinek leírására csakúgy, mint a vállalati esettanulmányok strukturált interjúinak főbb jellegzetességére.

### *II.2.2.1. A “Versenyben a világgal” kérdőíves felmérés*

A “Versenyben a világgal” kutatások során (1996, 1999) használt kérdőívvel kapcsolatban az alábbiakat tartjuk fontosnak megjegyezni:

- A közel 100 oldalas kérdőív 4 rész-kérdőívből áll, melyek a vállalati működés azon területeit fedik le, amelyek önálló tevékenységekként megtalálhatóak valamennyi vállalatnál. A kérdőív egy-egy része által megcélzott vállalati területek tehát a következők:<sup>88</sup>

---

<sup>88</sup> A feldolgozása során a részkérdőívek változóinak könnyebb azonosítása érdekében a kérdéseket ugyanazon betűkkel jelöltük. A betűk zárójelben találhatóak a megcélzott vállalati területek megnevezése után.

- Felsővezetés (V),
  - Kereskedem és marketing (K),
  - Termelés (T),
  - Pénzügy (P).
- A szubjektív elemeket is tartalmazó vezetői véleményeket egy ötfokozatú skálán kértük be, ahol az 1-es a negatív jelenséget, az 5-os a pozitív tendenciát vagy fejlődést, a 3-as pedig a változatlan helyzetet vagy semleges hozzáállást jelöl.

Az 1996-os adatfelvétel – idősor hiányában – csak keresztmetszeti elemzéseket tett lehetővé. A tendenciák és trendek azonosítása többszöri, rendszeres adatgyűjtést igényel. Az 1999-es megismételt adatfelvétel során a két adatsor összehasonlíthatóságának megteremtésére törekedtünk annak érdekében, hogy a keresztmetszeti elemzések mellett longitudinális elemzésekre is sor kerülhessen. Éppen ezért az 1999-es és 1996-os adatfelvételek kérdőívei nagyfokú hasonlóságot mutat. A kérdőívekben mutatkozó különbségek két okra vezethetők vissza: egyrészt az első felmérés tapasztalatai megmutatták mely kérdésekre várhatunk elemezhető és információ-gazdag válaszokat; másrészt pedig a megváltozott külső környezet miatt bizonyos kérdések aktualitásukat veszítették, míg újak szempontok is felbukkantak.

#### *II.2.2.2. Az esettanulmány interjúi*

Az eseteknél gyűjtött adatok adatgyűjtési módszere a félig strukturált interjú volt. Az interjúk hossza 45-70 perc volt attól függően, hogy mennyire volt közlékeny az interjúalany, illetve milyen mélységben volt birtokában a szükséges információknak. Ennek során a “Teszt” vállalatnál 6 alkalmazottal 9, az “A” vállalatnál 8 alkalmazottal 12, míg a “B” vállalatnál 15 alkalmazottal 21 félig strukturált interjút készítettünk.

Valamennyi vállalatnál rendelkezésünkre bocsátottak vállalati dokumentumokat (pl. folyamat-leírást, munkaköri leírásokat, szervezeti ábrát) és lehetőségünk nyílt az alapfolyamatok működésébe alaposabb betekintést nyerni.



Az interjúk során arra törekedtünk, hogy a logisztikai folyamat integráltságával, a hozzá kötődő teljesítménymérési gyakorlattal kapcsolatos főbb összefüggéseket feltárjuk.

**Az interjúkra a következő kérdéslistával érkeztünk:**

*Logisztikai stratégiára vonatkozó kérdésblokk:*

- Melyek a vállalati stratégia legfontosabb logisztikai elemei? Melyek azok a vállalati feladatok, amelyek végrehajtása szempontjából a logisztika szerepe kritikus?
- Milyen tényezőkben van a vállalat előnyös, illetve hátrányos helyzetben a versenytársakhoz képest? Milyen a vállalat általános piaci helyzete? (Illusztráció konkrét példákkal, majd azok részletesebb tárgyalása)
- Melyek a logisztikai folyamat összehangolt irányítását befolyásoló főbb akadályok és ösztönző tényezők? (Példák)
- Történt-e bármiféle változás a piaci igényekben? (Példák)
- Mi a vállalat irányításának legnagyobb problémája? (Példák)

*Teljesítménymérésre vonatkozó kérdésblokk:*

- Melyek azok a mérőszámok, amely kritikus a vállalatvezetés megítélése szempontjából és miért? (Példák)
- Történt-e változás a teljesítménymérés rendszerében az elmúlt időkben? Mikor történt utoljára az Ön tudása szerint? (Példák)
- Milyen teljesítményméréssel kapcsolatos problémák vannak? (Példák)
- Melyek a vállalati stratégia legfontosabb logisztikai elemei? Melyek azok a vállalati feladatok, amelyek végrehajtása szempontjából a logisztika szerepe kritikus?

A kérdések tárgyalása félig strukturált keretek között zajlott, azaz az interjú során törekedtünk egy folyamatos és logikus párbeszédre. Az adatok elemzéséhez manuális és számítógépes kódolást is használtunk.

### ***II.2.3. Egyéb kutatásmetodológiai kérdések***

Az *objektivitás* megőrzése megköveteli a kutatótól a viszonylagos semlegességet, a kutatói torzítás minél teljesebb kiszűrését. Ezt a célt szolgálja a módszerek és eszközök részletes ismertetése, valamint a következtetések explicit kapcsolása a bemutatott adatokhoz.

A *megbízhatóság* dimenziója a kutatási és mérési folyamat stabilitására utal, ami megjelenhet időben (később érkezők is ugyanazt láthatják-e) és kutatók között is (egy időben mások ugyanazt találják-e az adott mérési eszközt felhasználva).

A megbízhatóság eszközei lehetnek:

- Egyértelmű és világos kutatási kérdés, valamint ahhoz illeszkedő kutatási terv, a kutató – a lehetőségekhez képest – semleges szerepe.
- A kutatás több lábon állását hangsúlyozza annak triangularitása, amely esetünkben a következőket jelenti:
  - Többféle adatforrás – felmérés és esettanulmány – kombinált alkalmazása, valamint a kapott eredmények – később látható – egybecsengése;
- Az esettanulmányok félig strukturált interjúi során felvett adatok írásos rögzítése utána annak ellenőriztetése a válaszadóval.

A kutatás *belső érvényessége* alatt azt értjük, hogy értelmesek-e a levont következtetések, hitelesek-e az olvasók számára. Ennek érdekében tanulmányunk során törekedtünk az adatok kontextusba helyezésére, az értelemgazdag és átlátható leírásra. Az adatok elemzése és bemutatása során valamennyi adatforrásra

támaszkodunk. Azonosítottuk a fennálló bizonytalanságokat, valamint cáfolatokat és alternatív magyarázatokat kerestünk a különböző jelenségekre.

A *külső érvényesség* nem más, mint az adott kontextuson túlmutató relevancia, általánosíthatóság, valamint más helyzetekre való alkalmazhatóság. Három lehetséges szintje van: (1) a mintáról egy populációra, (2) elméleti és (3) vizsgálati esetről esetre. Reményeink szerint munkánk tartalmaz olyan elemeket, amelyek lehetővé teszik az egyes részeredmények különböző szintű általánosítását.

A tanulmány célja egy feltáró elméleti keret megformálása kérdőíven és vállalati interjúkon begyűjtött empirikus adatok alapján. A kutatás a későbbiekben lehetőséget teremt mélyebb, kontextusba helyezett esettanulmány alapú elemzési módra. Mivel a feltáró kutatásokhoz – a kérdőíves lekérdezés mellett – alternatíva a vállalati esettanulmány alkalmazása, ezért úgy döntöttünk, hogy az adatbázis statisztikai elemzése mellett néhány vállalati mélyinterjúra is sort kerítünk.<sup>89</sup>

Az alábbi 10. táblázat egy részletes összefoglalóját adja a kutatási tervvel kapcsolatban tárgyalt – és előzetesen megfontolt – kérdéseknek.

---

<sup>89</sup> Yin (1994) szerint ugyanis az esettanulmányra épülő kutatómódszertan akkor ideális, ha a “hogyan és miért kérdésekre keressünk választ olyan jelenbeni események kapcsán, melyek felett a kutatónak kevés ellenőrzési lehetősége van” (Yin, 1994: 9).

10. táblázat: A kutatás módszertana

<b>KULCSTERÜLETEK</b>	<b>VÁLASZTHATÓ LEHETŐSÉGEK</b>	<b>KUTATÁSUNK SZEMPONTJÁBÓL RELEVÁNS</b>	
<i>A kutató szerepe</i>	Független – Közeli kapcsolat	<b>Független</b>	<b>Relatív közeleli kapcsolat</b>
<i>Mintaméret</i>	Nagy – Kicsi	<b>Nagy (~125)</b>	<b>Kicsi (3)</b>
<i>Az elméletek szerepe</i>	Tesztelő – Alkotó	<b>Alkotó</b> (propozíciók, hipotézisek megalkotása későbbi tesztelésre)	
<i>Metodológia</i>	Kísérlet – Empirikus adatgyűjtés	<b>Empirikus adatgyűjtés</b>	
		<b>Felmérés</b>	<b>Esettanulmány</b>
<i>Módszerek, technikák</i>	Interjú – Megfigyelés – Kérdőív stb.	<b>Kérdőív</b>	<b>Interjú Személyes megfigyelés Dokumentumok elemzése</b>
<i>Filozófia</i>	Pozitivista – Interpretivista – Realista stb.	<b>Realista</b>	
<i>Kutatási cél</i>	Feltárás – Leírás – Magyarázat stb.	<b>Feltárás</b>	
<i>Kutatási logika</i>	Deduktív – Induktív – Retroduktív	<b>Deduktív</b>	<b>Retroduktív</b>
<i>Elemzési egység</i>	Egyének – Csoportok – Szervezetek – Folyamatok	<b>Szervezetek, folyamatok</b>	
<i>Kutatási fókusz</i>	Jellemzők – Orientáció – Tevékenységek	<b>Jellemzők</b>	<b>Orientáció</b>
<i>Idő dimenzió</i>	Keresztmetszeti – Longitudinális	<b>Keresztmetszeti</b>	
<i>Jelenség természete</i>	Kortárs – Történelmi	<b>Kortárs</b>	
<i>Szükséges kontroll</i>	Magas – Alacsony	<b>Alacsony</b>	<b>Közepes</b>
<i>Elméleti alapok</i>		<b>Erőforrás-alapú vállalatelmélet Rendszerelmélet</b>	
<i>Szerkezeti érvényesség</i>	Ugyanazon információ több forrásból való lekérdezése	<b>Adatgyűjtés, kérdőívszerkesztés</b>	<b>Adatgyűjtés, több nézőpont</b>
<i>Belső érvényesség</i>		<b>Több nézőpont begyűjtése</b>	
<i>Külső érvényesség</i>		<b>Replikációs logika követése: ismételhetőség (kutatás tervezés fázisa)</b>	

### **III. rész: EMPIRIKUS ELEMZÉS**

Tanulmányunk *a vállalat határain belüli logisztikai folyamatok integráltságára, vagy másképpen szólva a fogyasztói kereslet által irányított vállalati működésre fókuszálva elemzi a vizsgált magyar vállalati kör versenyképességét, a teljesítménymutatók és a logisztikai gyakorlat közötti kapcsolatot*. Összhangban a Kutatási módszertan részben írottakkal (ld. II. rész), az adatgyűjtéshez kvantitatív és kvalitatív kutatási módszereket is felhasználtunk.

A kvantitatív statisztikai elemzéshez felhasznált adatok többsége vállalatvezetők zárt kérdésekkel begyűjtött szubjektív véleménye, amelyet jellemzően 1-től 5-ig skálán értékelték ("Versenyben a világgal" és CLM-adatbázis). (A skálán 1-es érték az egyet nem értés/teljesen elhanyagolható, az 5-ös a teljes egyetértés/nagy jelentőségű véleményeket takarja. Valamennyi táblázatnál külön jelezzük a tényleges jelentéstartalmat.)

A vélemények elemzésénél szem előtt tartjuk, hogy *személyes észleléssel torzított szubjektív adatról van szó, nem pedig tényinformációról*. A válaszadó szubjektív megítélését és véleményét torzíthatja számos jelenség, ezek közül kiemeljük az alábbiakat - a teljesség igénye nélkül:

- A társadalomkutatás általános tapasztalat azt sugallja, hogy a pozitívnak ítélt jelenségeket illetően hajlamosak vagyunk felülértékelni saját hozzáállásunkat, illetve teljesítményünket.
- A gyakran tárgyalt üzleti jelenségeket és technikákat (pl. ellátási lánc menedzsment, fogyasztó-orientáltság) bizonyos vezetők hajlamosak saját vállalatuk gyakorlatában is felülértékelni.

Az ilyen és ehhez hasonló jeleségek tetten érésekor jellezzük majd, hogy megítélésünk szerint ilyen torzító hatásról van szó.

A kérdőíves adatok statisztikai elemzéséhez az SPSS 9.01 statisztikai szoftvercsomagot használtunk.

A gyűjtött kvalitatív adatokkal elsősorban a statisztikai adatelemzés következtetéseit szeretnénk megerősíteni, megkérdőjelezni, vagy olykor csak szemléltetni. Az

esettanulmányok kvalitatív adatait hagyományos manuális kódolás és a NUD.IST kvalitatív szoftvercsomag segítségével végeztük.<sup>90</sup>

A „Versenyben a világgal” kutatási program adatait állítjuk tehát empirikus vizsgálódásunk középpontjába.<sup>91</sup> Ahol szükségesnek látjuk, ott kitérünk a CLM amerikai és a nyugat-európai adatainak elemzésére is. Hasonló szerepet szánunk a mélyinterjúval készült hazai esettanulmányoknak: az interjúkból származó idézetekkel, az ott feltárt összefüggések és mechanizmusok bemutatásával árnyaltabbá tesszük a „Versenyben a világgal” adatbázis elemzéséből származó képet. (Az esettanulmányok részletes ismertetésére a jelen keretek között – terjedelmi okok miatt – nem térünk ki. Azokon a pontokon, ahol az esetek közvetlen tapasztalatai szükségesek a téma körüljárásához, kitérünk az esettanulmányok interjúinak elemzésére.)

Ahogy az a kutatás elméleti részében már említettük, tanulmányunk a vállalat határain belüli logisztikai folyamatok integrációjáról és a versenyképességben betöltött szerepéről ad helyzetképet. Ennek megfelelően: empirikus elemzésünk fontos *alapfeltevése*, hogy *a logisztikai csatorna tevékenységeinek szervezettsége hatással van a vállalat sikerére és versenyképességére*. Ez az alapfeltevés, s az erre vonatkozó empiria felvonultatása jelenti elemzésünk vezérfonalát.

A következőkben a logisztika hazai helyzetét – elsősorban a logisztikai tevékenységek közötti integráció mértékét – elemezzük.

---

<sup>90</sup> Az interjúk döntő többségét kazettára rögzítettük, kivételt csak azok az esetek képeztek, amikor az interjúalany nem járult hozzá a diktafon használatához. Az interjú szövege alapján készült strukturált összefoglalókat visszajuttattuk a válaszadóhoz, hogy a főbb összefüggéseket illetően biztosítsuk a félreértések elkerülését.

<sup>91</sup> Ezúton szeretnénk ismételtet köszönetet mondani a Vállalatgazdaságtan Tanszék és a Versenyképesség Kutatóközpont kutatóinak, hogy a kutatási program szervezésével hozzájárultak az adatbázis megszületéséhez.

### **III.1. fejezet: A LOGISZTIKA ÉS A CÉLOK KÖZÖTTI KAPCSOLAT**

A logisztika és a szervezeti célok közötti kapcsolatokat az első kutatási kérdés tárja fel, amely a következőképpen hangzik:

*RQ1: Melyek azok a mechanizmusok, amelyek gátolják, illetve ösztönzik a logisztikával kapcsolatos explicit vagy implicit stratégiai célok megvalósítását?*

A kérdésfeltevéssel összhangban ezt a fejezetet a logisztika fejlődését illetve a logisztika stratégia céljainak megvalósulását ösztönző és akadályozó tényezők és egyes mechanizmusok feltárásának szenteljük.

Először a logisztikai fejlődéshez kötődő kérdésekre fókuszálunk.

#### **III.1.1. A logisztikai csatorna integráltsága**

A logisztikai csatorna integráltsága a horizontális integrációról ad helyzetképet. Annál is inkább, mert az elmúlt két évtizedben drasztikus változások mentek végbe a logisztika fókuszát illetően: az egymástól elkülönült funkciók irányítása helyett egyre inkább az integrált folyamat menedzsmentje került a középpontba. Ezek a változások követhetőek nyomon ebben az alfejezetben.

A logisztikai csatorna integráltságának mértéke kutatásunk kulcskérdései közé tartozik: valószínűsítjük, hogy Magyarországon is megindult az integrációs tendencia, de véleményünk szerint az elmarad a világgazdaság vezető gazdasági régióiban kimutatható szinttől.

*A logisztikai tevékenységek közötti gördülékeny anyag- és információ-áramlás még nem biztosított.*

Az állítás alátámasztása vagy cáfolása érdekében sorra vesszük a logisztikai integrációval kapcsolatos főbb tendenciákat. Szó lesz a logisztika csatorna integráltságának menedzseri megítéléséről, a vállalati sikerben játszott szerepéről, a szervezeti hierarchiában betöltött szerepéről, valamint a számítógépes támogatottságáról.

Nézzük először a CLM – adatbázis logisztikai integrációról hordozott információit:

*A logisztikai tevékenységek integráltsága Észak-Amerikában és Európában*

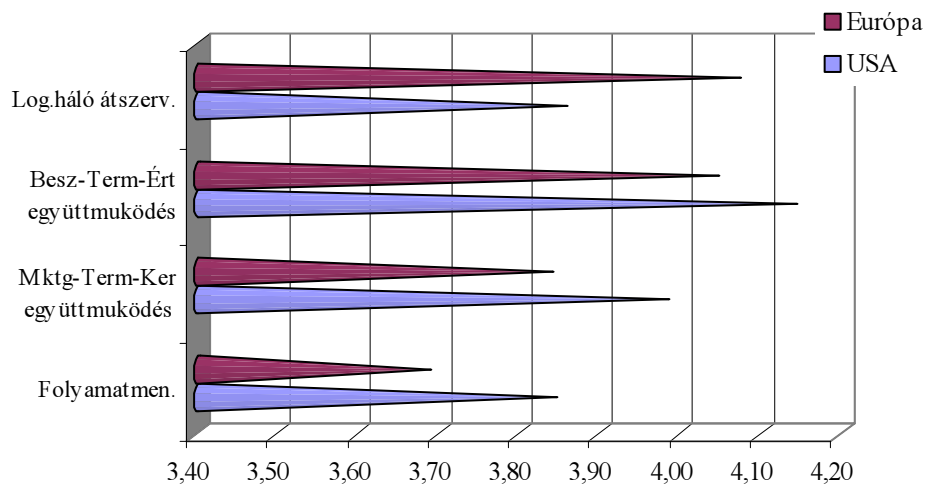
A CLM 1995-ös felmérése egyértelműen jelzi, hogy a logisztikai tevékenységek között integráció előrehaladottabb az észak-amerikai vállalatoknál, mint nyugat-európai társaiknál (14. ábra).

A megkérdezett vállalatvezetők különösen egyetértettek azzal az állítással, hogy a beszerzés, termelés és értékesítés közötti együttműködés erősödött az elmúlt öt évben (USA 4,14; Európa 4,05). Hasonlóképpen intenzívebbé vált a logisztika együttműködése a marketing, termelés és kereskedelem területekkel (USA 3,98; Európa 3,84), bár az egyetértés mértéke némileg alacsonyabb, mint a beszerzés, termelés és értékesítés funkcióknál. A legkisebb egyetértés mindkét kontinensen ahhoz a kijelentéshez kötődik, amely a funkcionális szemlélet meghaladását és a folyamatmenedzsment adaptálását tartalmazta (USA 3,84; Európa 3,69). Talán éppen az amerikai logisztikai fölényrel magyarázható, hogy az elmúlt öt évben lényegesen nagyobb mértékű volt a logisztikai átalakítás mértéke az európai cégeknél, mint az amerikaiaknál (USA 3,86; Európa 4,07).

Az adatbázis adatstruktúrája egyértelműen jelzi, hogy a két kontinensen működő vállalatok vezetőinek véleménye egybecseng az utóbbi idők változásait illetően. A logisztikát érintő integrációval kapcsolatban nem látható lényeges eltérés. Kérdés, hogy a magyar vállalatok ilyen irányú gyakorlata mennyiben felel meg a globalizálódó világpiac követelményeinek.



13. ábra: A logisztikai csatorna integráltsága (1995)



1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljesen egyetért<sup>92</sup>

A “Versenyben a világgal” kutatási projekt kérdőívében kiterjedt kérdéscsoportok foglalkoznak a szervezeti integrációval. Számtalan vállalati funkciót azonosítottunk a kérdőív összeállítása során. A következőkben a hazai vállalati kör funkcionális kapcsolatrendszerét vizsgáljuk.

#### III.1.1.1. A vállalati sikerben játszott szerep

A “Versenyben a világgal” kutatásban valamennyi – a kutatásba bevont – vállalati vezetőtől kaptunk véleményeket arról, hogy hogyan ítélik meg egyes vállalati területek sikerhez való hozzájárulását. A két “Versenyben a világgal” adatfelvétel alapstatisztikáit a függelékben helyeztük el (7. függelék). Az 1996-os és 1999-es felmérés alapján az alábbi általános megállapítást tesszük:

<sup>92</sup> Jelmagyarázat:

Logháló átszerv – Logisztikai hálózat átszervezése

Besz-Term-Ért – Beszerzés, termelés és értékesítés közötti együttműködés

Mktg-Term-Ker – Marketing, termelés és kereskedelem közötti együttműködés

Folyamatmen – Folyamatmenedzsment a vállalatban belül

- Az egyes válaszadói csoportokon belül alacsonyok, általában 0,3 alattiak a relatív szórások. Nagy az egyezés az egyes szakterületi vezetők által adott átlagos pontszámokat illetően. A sikerhez való hozzájárulás sorrendjét illetően nincs lényeges eltérés, nem úgy, mint az egyes területekhez rendelt konkrét értékekben.<sup>93</sup>
- A szakterületek vezetői által adott válaszok lényeges eltérést mutatnak mindkét felmérésben. Az egyes válaszadók válaszai közötti korreláció (lásd 8. függelék) – a logisztika vállalati sikerhez való hozzájárulását tekintve – viszonylag alacsony. Ez alapján valószínűsítjük, hogy a logisztika vállalatban belüli megítélése komoly különbségeket mutat. Meglátásunk szerint ez a jelenség két dologra vezethető vissza: egyrészt a klasszikus funkcionális területek közötti ellentétre, amelynek gyökere az információ- és kommunikációhiány; másrészt a saját szakterület relatív felülértékelésében. A torzítás nem befolyásolja az eredmények megbízhatóságát, mert szisztematikus adattorzításról van szó.

A logisztika vállalati sikerben játszott szerepét két részre bontva tárgyaljuk. Először sor kerül az aggregált kép, azaz az átlagos vezetői kép felvázolására, utána pedig – logisztikai fókusszal – bemutatjuk a vezetői csoportonkénti értékeket.

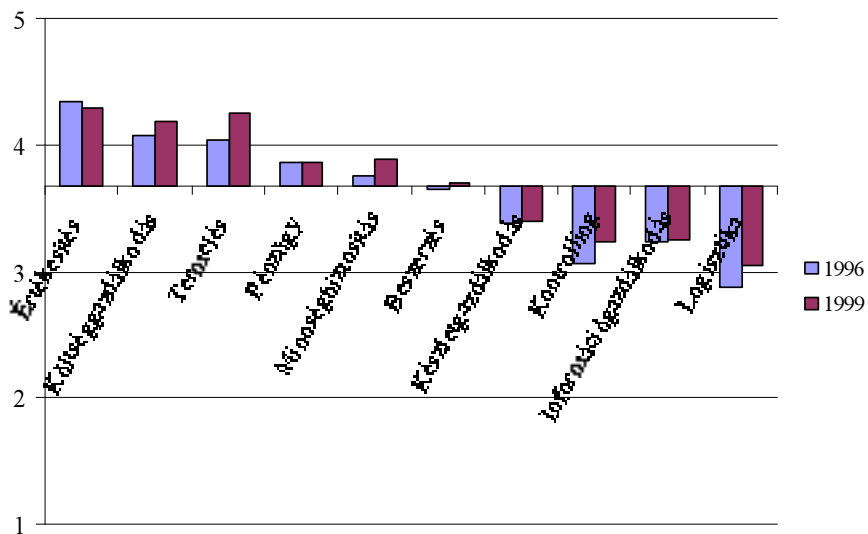
#### *III.1.1.1.1. Átlagos vezetői megítélés*

Az alábbi 15. ábra összefoglalja a vállalati vezetők átlagos véleményét az egyes szakterületek vállalati sikerhez való hozzájárulását. A válaszadók átlagosnál magasabbnak ítélték azoknak a területeknek a fontosságát, amelyek adatszlopa a vízszintes tengely fölé nyúlik.

---

<sup>93</sup> Megjegyezzük továbbá, hogy valamennyi funkcionális vezető felülértékelte saját területének szerepét.

14. ábra: A vállalati sikerhez való hozzájárulás átlagos mértéke

*Megjegyzés:*

A kérdőívben szereplő kérdés: Kérjük, jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1 – csekély, 5 – meghatározó) (M1)

Ezek közül 4 fölötti értéket kapott az értékesítés (4,38 1996-ban illetve 4,31 1999-ben), a költségkezelés (4,01 illetve 4,21), a termelés (4,08 illetve 4,34). Figyelemre méltó a minőségbiztosítás fontosságának növekedése.

A termelés adatai különösen kedvező képet mutatnak az 1999-es vállalati kör válaszai alapján, a sikerességben játszott szerepének elismerése igen pozitívan változott az előző felméréshez képest.

Az átlagosnál gyengébb súlyt kaptak viszont a *logisztikai csatorna alap- és támogató tevékenységei* (11. táblázat):

- Beszerzés (3,66 illetve 3,73),
- Készletgazdálkodás (3,37 illetve 3,44).
- Integrált logisztikai szemlélet (2,85 illetve 3,06).

Az integrált logisztika sikerben játszott szerepét különösen alacsonyra értékelték a válaszadók. Bár azt is pozitív jelenséggént értékelhetjük, hogy az 1-től 5-ig skálán

pontozás átlaga az utóbbi felmérésnél abszolút értékben pozitív volt: a logisztika megítélése elérte, sőt meghaladta a 3-as értéket.

A logisztikához hasonlóan alacsony súllyal szerepel a felmérésben a többi integrációs funkció is: a kontrolling (3,08 illetve 3,27) és az információmenedzsment (3,25 illetve 3,28).

11. táblázat: A vállalati sikerhez való hozzájárulás (átlagos megítélés)

Vállalati átlagok 1 – csekély, 5 – meghatározó	Átlag		Különbség
	1996	1999	
Értékesítés	4,38	4,31	- 0,07
Költséggazdálkodás	4,09	4,21	+ 0,12
Termelés	4,08	4,34	+ 0,26
Pénzügy	3,87	3,90	+ 0,03
Beszerzés	3,66	3,73	+ 0,13
Készletgazdálkodás	3,37	3,44	+ 0,07
Információmenedzsment	3,25	3,28	+ 0,03
Kontrolling	3,08	3,27	+ 0,19
Logisztika	2,85	3,06	+ 0,21

Megjegyzés:

A kérdőívben szereplő kérdés: Kérjük, jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1 – csekély, 3 – átlagos, 5 – meghatározó) (M1)

*Az logisztika vállalati sikerhez való hozzájárulása a vállalatvezetői vélemények szerint alacsony. A 'logisztika a vállalati stratégia sarokpontja és a siker húzóágazata' szemlélet nem látszik érvényesülni.*

Az aggregált vezetői vélemények ismerete kapcsán jogosan merül fel a kérdés, hogy az egyes csoportok – a vezérigazgató, a kereskedelem, termelés és pénzügy illetékesei – vajon mennyiben látják másképpen a sikerben játszott szerepet.

*III.1.1.1.2. A vezetőcsoportok véleménye*

A tanulmányunk elsősleges fókuszát jelentő logisztikai csatornára vonatkozó értékeket a 12. táblázat foglalja össze. A táblázatból rendkívül érdekes kép bontakozik ki.

Az egyes funkcionális csoportok egymástól némileg eltérő véleménye ellenére egységes az állásfoglalás.

*Az értékesítés kivételével valamennyi logisztikai részfolyamat – beszerzés (3,54 – 3,72), készletgazdálkodás (3,32 – 3,44) – sikerhez való hozzájárulása valamennyi vállalatvezetői csoport által alacsonyra értékelődött.*

Az értékesítés nagyobb súlya (4,18 – 4,40) azzal magyarázható, hogy a vállalati tevékenység eredménye árbevétel formájában az értékesítésnél csapódik le az. Ezzel alátámasztjuk azt a vélekedést, miszerint hazánkban a gazdasági rendszerváltás már lezajlott: a vállalatok árbevétel-orientációja vitathatatlan, de megérzésünk szerint ez nem feltétlenül jár együtt cégértéknövelő üzletvitellel és vevőorientációval.

Az értékesítés oldalon már érezhető nyomás még nem irányította a figyelmet a a belső vállalati folyamatok összehangolt szervezésének fontosságára: az értékesítés – készletgazdálkodás – termelés – készletgazdálkodás – beszerzés folyamatlánc integrált szervezésének jelei még nem olvashatók ki az adatsorból.

12. táblázat: A vállalati területek sikerhez való hozzájárulása

	Vezér		Pénzügy		Termelés		Kereskedelem	
	1996	1999	1996	1999	1996	1999	1996	1999
	1 – csekély, 5 – meghatározó							
Felsővezetés	4,73	4,75	4,71	4,77	4,63	4,65	4,63	4,72
<b>Logisztikai csatorna tevékenységei</b>								
Logisztika	2,91	3,05	2,69	3,07	2,81	2,98	3,06	3,09
Értékesítés	4,33	4,33	4,40	4,41	4,23	4,18	4,40	4,26
Termelés	3,98	4,26	4,10	4,24	4,10	4,24	3,95	4,28
Beszerzés	3,57	3,62	3,72	3,82	3,54	3,66	3,75	3,72
Készletgazdálkodás	3,32	3,33	3,43	3,40	3,33	3,42	3,44	3,42
<b>Támogató funkciók</b>								
Költséggazdálkodás	4,11	4,18	4,11	4,21	4,02	4,18	4,09	4,14
Minőségbiztosítás	3,80	3,87	3,71	3,93	3,70	3,87	3,81	3,89
Pénzügy	3,91	3,91	4,11	4,09	3,68	3,70	3,77	3,77
Kontrolling	3,23	3,31	2,88	3,28	3,05	3,18	3,09	3,18
Információgazdálkodás	3,30	3,20	3,25	3,37	3,12	3,15	3,25	3,25

Megjegyzés:

A kérdőívben szereplő kérdés: Kérjük, jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1 – csekély, 3 – átlagos, 5 – meghatározó) (M1)

Ennek a rangsornak van egy szomorú tanulsága: a stratégiai és integráló funkciók – nevezetesen kontrolling, információ-menedzsment, logisztika – minden vezetői csoport véleményének átlagában igen alacsony súllyal a lista végén helyezkednek el.

A válaszadók mindkét felmérés alkalmával – funkcionális hovatartozástól függetlenül – a legutolsónak jelölték a logisztika vállalati sikerhez való hozzájárulását (12. táblázat és 15. ábra).

(A második felmérés eredményei szemléltetnek némi pozitív tendenciát: nevezetesen a szóban forgó területek fontossága növekszik. Ez két tényezővel is magyarázható: egyrészt az átlagértékekhez viszonyított relatív elmaradás valóban csökkent, másrészt a minta változó összetételéből is adódhat a különbség.)

Ez a kutatási eredmény mindkét esetben meglepett bennünket: először még azt hittük, hogy a hiba a vállalati hozzáállásban van, talán nem elég ismert a fogalom. A három évvel később megismételt felmérés azonban szinte tökéletesen reprodukálta a szakterületek rangsorát, sőt még a hozzárendelt értékeket is. A logisztika kifejezés vállalati szóhasználatban való elterjedtségéről – és megfelelő értelmezéséről – pedig számos szakmai rendezvényen és vállalatvezetőkkel folytatott konzultáció során meggyőződünk. Hoszzátesszük továbbá, hogy a

kérdőívben megfogalmazott kérdést egzaktnak és pontosnak tartjuk, a válaszok stabilitása pedig meggyőző.<sup>94</sup>

Ez az eredmény alátámasztja látszik kutatásunk alapfeltevését, miszerint az integrált logisztika hozzásegíti a vállalatokat versenyképességük megőrzéséhez csakúgy, mint növeléséhez. Az integrált logisztikai szemlélet nem jelenik meg ugyanis átütően a lekérdezett vállalati körben. Feltevésünk és a magyar valóság közötti ellentmondás azonban csak látszólagos, s valószínűleg a vállalati gazdálkodásban végbement szakadásos fejlődés következménye. Úgy tűnik, hogy a makroszinten már végbement rendszerváltás igen komoly feladatok elé állította a mikroszférát. A belső működés átszervezése időigényes feladat, amely a vezetői szemlélet átalakulását feltételezi. Ezt sugallja az 1996-os és 1999-es adatbázis közös mintájának elemzése is.

#### *Az 1996-os és 1999-es közös minta összehasonlító elemzése*

##### *“Versenyben a világgal”*

Az elemzés alapját a közös minta statisztikai átlagainak összehasonlítása képezte. Azt vizsgáltuk, hogy milyen változás történt az egyes vállalatok vélekedésében és prioritásrendszerében az 1995 és 1998 közötti három éves periódusban.

Elsőként a logisztika megítélését vizsgáltuk – a felsővezetők, valamint a logisztikához általában leginkább kapcsolódó kereskedelmi igazgató véleménye alapján –, vizsgálatunk fókuszja az volt, hogy *mennyire változott a vállalatok vezetőinek véleménye a logisztika sikerkritériumként való megítélését illetően*. A felsővezetők véleményében tükröződő megítélés meglehetősen pozitív képet mutat. A logisztika átlagos megítélése 3 év alatt 2,69-ről 3,15-re emelkedett. Míg a logisztikához közvetlenül kapcsolódó kereskedelmi vezetők átlagos megítélése gyakorlatilag nem változott, 3,11-ről 3,12-re nőtt.

Az 1996-os és 1999-es adatbázisban 89 vállalat esetében értékelték a logisztika jelentőségét a felső vezetők. A két adatbázis közös részét illetően a következő megállapítást tehetjük: 16 esetben találkozhattunk romló megítéléssel, 37 esetben változatlan maradt, és 36 vállalat jelezte,

<sup>94</sup> A vállalati mintát tovább bontottuk méret, tulajdonos és ágazat szerint, majd megismételtük az előbbi számításokat. Az újabb elemzés azonban csak megerősítette előző eredményeinket, egyetlen csoport sem mutatott számottevő eltérést az átlagos értékekhez képest.

hogyan most többre értékeli a logisztikát, mint három évvel ezelőtt. Ezek alapján úgy ítéljük meg, hogy a vállalatvezetők logisztikához kötődő gondolkodásában pozitív változás ment végbe.

Mindezek után logikusan merül fel a kérdés, hogy hogyan alakul a logisztika vállalaton belüli pozíciója, van-e hatása a vállalati működésre. Ezt vizsgáljuk a következőkben.

#### *III.1.1.2. Szakterületek súlya a vállalati működésben*

Vizsgáltuk, hogy egyes szakterületek milyen súllyal vesznek részt bizonyos vállalati feladatok végrehajtásában. Tanulmányunkban három feladatra összpontosítottuk figyelmünket:

- Éves tervkészítés (lehetőséget teremt a vállalat stratégiai irányvonalának formálására);
- Termelésütemezés (lehetőséget teremt a termelendő termékek körének és időbeli beosztásának alakítására, amely befolyásolja a vállalat közeljövőbeli árukínálatát és a vevők számára kiszállítható áruk körét);
- Szállító-kiválasztás (lehetőséget teremt az adott szakterület számára a beszállító cégek közötti választás rendjének befolyásolására).

A 13. táblázat az átlagos súlyokat foglalja össze, amelyek informálnak a szervezeti funkciók és tevékenységek relatív fontosságáról.



13. táblázat: A vállalati szakterületek döntésekben játszott súlya

	Éves tervkészítés		Termelés- ütemezés		Szállító kiválasztás		Átlagos súly	
	1 – egyáltalán nincs bevonva, 5 – meghatározó szerepet játszik							
	1996	1999	1996	1999	1996	1999	1996	1999
Felsővezetés	4,85	4,82	3,99	4,11	3,90	3,99	4,42	4,31
Kereskedelem	4,20	4,03	3,96	3,83	4,00	3,86	3,83	3,91
Pénzügy	4,15	4,00	3,46	3,11	2,96	2,93	3,59	3,35
Termelés	3,92	3,98	4,42	4,45	3,57	2,40	3,62	4,00
Információ	3,24	2,88	2,94	2,71	2,49	2,99	2,76	2,66
Logisztika	3,04	2,80	3,08	2,84	2,78	2,64	2,66	2,88
Átlag	3,78	3,65	3,47	3,33	3,01	3,03	3,29	3,52

Megjegyzés: Milyen súllyal vesznek részt a vállalat funkcionális szervezeti egységei az alábbi tevékenységekben? (V60 illetve V30)

1 – egyáltalán nincs bevonva

5 – meghatározó szerepet játszik

Az eredmények egyértelműen mutatják, hogy az egyes folyamatok szervezeten belüli kezelése nem tekinthető integráltnak.

- A 13. táblázatból látható, hogy – nem meglepő módon – a felsővezetés súlya a legnagyobb, hiszen szerepe számos döntésben meghatározó.
- Ezután a maradék funkció további két részre válik szét. A kereskedelem (3,83 illetve 3,91), a pénzügy (3,59 illetve 3,35) és a termelés (3,62 illetve 4,00) fontosabb súlyt képvisel a fenti döntésekben.
- Ezzel szemben a logisztika (3,29 illetve 3,52) és az információmenedzsment (2,76 illetve 2,66) van a legkevésbé bevonva a döntésekbe.

Ugyanebbe az irányba mutat a szakterületek egymás teljesítményére gyakorolt hatása. A szakterületek vezetői között nincs lényeges véleménykülönbség: a *termelés és a kereskedelem hat leginkább a vállalat működésére, így ennek megfelelően a többi szakterület is rájuk próbál leginkább nyomást gyakorolni.*

A mi szempontunkból azonban ennél sokkal meglepőbb, hogy a *logisztika stabilan az utolsó* besorolást kapta. Az eredmény több mint meglepő, mivel egyértelműen látható, hogy valamennyi vezető egyformán ítélte meg a vállalatban belüli

erőviszonyokat. A szakterületek ilyen markáns különállása nem tükrözi a CLM amerikai és európai vállalatainál jól kimutatható integrációs tendenciákat.

Ez az elemzés erősíti a kutatás kezdete óta kirajzolódó képet, *miszerint a magyar gazdaság vállalatai csak mérsékelten tesznek eleget az integrált működés követelményének.*<sup>95</sup>

Nézzük meg, milyen helyet foglal el a logisztika a szervezeten belül.

### III.1.1.3. A logisztika helye a szervezeti hierarchiában

Fontos információ lehet az is, hogy a logisztikai szakterület felelős vezetője a hierarchia mely szintjén helyezkedik el. A hierarchia három csoportját különítettük el:

- Felsővezetés (vezérigazgató, valamint helyettese, ügyvezető igazgató)<sup>96</sup>
- Középvezetés (főosztályvezető, osztályvezető)
- Operatív vezetés (egyéb és csoportvezető).

14. táblázat: A szakterületek helye a szervezeti hierarchiában (a minta százalékában)

	1996			1999		
	Felső-vezetés	Közép-vezetés	Operatív	Felső-vezetés	Közép-vezetés	Operatív
Kereskedelem	60%	29%	12%	50%	29%	21%
Értékesítés	51%	37%	12%	41%	31%	28%
Termelés	51%	38%	11%	41%	41%	18%
Logisztika	42%	40%	18%	24%	41%	35%
Beszerzés	37%	42%	21%	26%	44%	30%
Készletgazdálkodás	36%	40%	24%	21%	43%	56%

<sup>95</sup> A minta elemzése során itt is végeztünk ágazat, méret és tulajdonos szerinti elemzéseket. A jelen tanulmányunkban azonban nem szándékoztunk ezekkel a kérdésekkel foglalkozni, mert azok sem tematikailag, sem terjedelmileg nem kötődnek szervesen ide.

<sup>96</sup> A szervezeti hierarchia ilyen összevonását szükségszerűnek is láttuk, mert véleményünk szerint a felsővezetés egyedi kategóriái a válaszadót félre is vezethették a válaszadás során (pl. ügyvezető igazgató).

A két minta igen különböző adatsort tartalmaz. Az arányok alapján nem állítjuk, hogy bármiféle tendencia felfeledezhető lenne az adatsorban. Az alapvető jellemzők feltárására azonban így is alkalmasnak ítéljük.

Felsővezetői szinten leginkább a kereskedelem képviselteti magát (50 illetve 60%). A kereskedelem után, valamelyest lemaradva a termelés és az értékesítés területek következnek: a válaszadók 51%-ánál (1996), illetve 40%-ánál (1999) felsővezető a termelési illetve az értékesítési funkciók vezetője.

Figyelmet érdemel, hogy a többi anyagi szakterület – logisztika, beszerzés, készletgazdálkodás számottevően alacsonyabb szinten helyezkedik el a szervezeti hierarchiában. Külön kiemelendő a beszerzés – termelés – értékesítés folyamat egyensúlytalansága, elsősorban a beszerzés operatív kezelése miatt.<sup>97</sup>

#### *III.1.1.4. A logisztika számítógépes integráltsága*

A logisztikai csatorna tevékenységei közötti integráció fokát jelzi, hogy a számítógépes alkalmazások folyamatokhoz kötése, azaz a számítógép mennyire vesz részt a folyamatok közötti kommunikációs és információs kapcsolatok működtetésében. Erre a kérdésre adunk empirikus evidenciát a következőkben (15. táblázat).

A kérdés értelmezéséhez és összehasonlító elemzéséhez az adatok transzformálására és újrakódolására volt szükség, mert a fenti kérdés más-más válaszlehetőségekkel került bele az 1999-ben megismételt kérdőívbe. Az újrakódolás leírását a függelékben helyeztük el (2. függelék).

Az átkódolt változók elemzése a következő eredményre vezetett. A logisztikai csatorna elsődleges tevékenységeit illetően átlagosan a számítógép általános használatáról beszélhetünk, de az egyes rendszerek között – még ha van is kapcsolat – az adatátvitel nem valós idejű. Ezzel együtt megjegyezzük, hogy az értékesítés és a készletgazdálkodás helyzete ebből a szempontból valamelyest kedvezőbb, mint beszerzése vagy a termelése.

---

<sup>97</sup> Másrészt viszont az is igaz, hogy ebből a szempontból az anyagi folyamatok kivétel nélkül magasabb pozícióban szerepelnek, mint például az emberi erőforrás és az információ-menedzsment.

15. táblázat: A logisztikai csatorna területeinek számítógépes támogatottsága

	Vállalati átlagok 1 – alacsony, 4 – magas	
	1996	1999
Logisztika	2,01	na
Kontrolling	2,29	2,21
Beszerezés	2,30	2,28
Termelés	2,31	2,35
Értékesítés	2,48	2,50
Készletgazdálkodás	2,61	2,46

A kérdőívben szereplő kérdés:

Milyen mértékű a vállalat egyes területeit támogató számítógépes rendszerek integráltsága az Ön megítélése szerint?

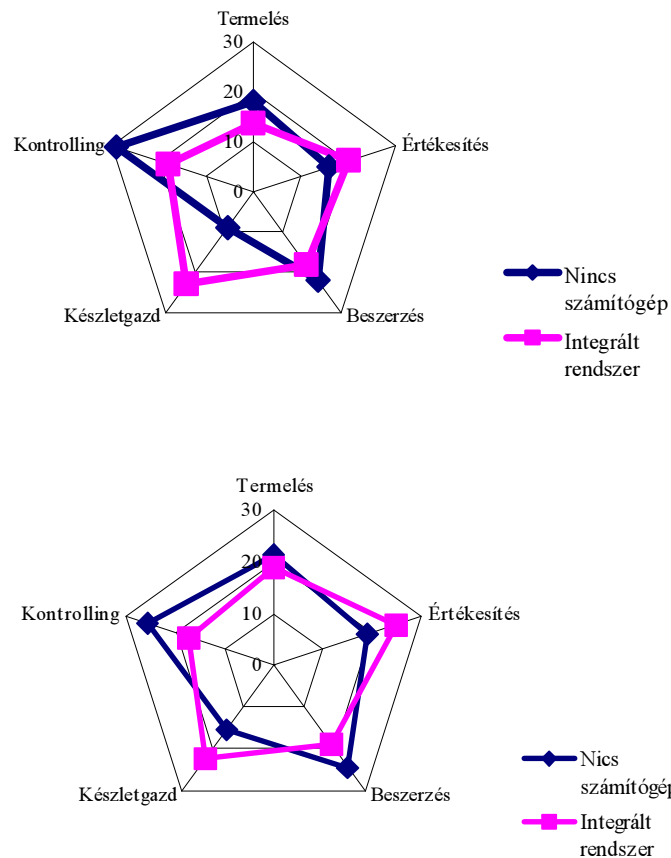
Az előző kép meglehetősen differenciálatlan képet mutat, ezért úgy ítéltük meg, hogy a két szélső érték (egyáltalán nem használ számítógépet, integrált rendszert használ) gyakoriságainak elemzése hozzásegíthet bennünket egy árnyaltabb képhez.

Meglepetésünkre, az egyes szakterületeken számítógépet egyáltalán nem használók aránya igen jelentős súlyt képvisel a mintában. A logisztikai csatorna elsődleges és támogató tevékenységeire vonatkozóan összeállítottunk egy ábrát, amely a számítógépet egyáltalán nem, valamint az integrált rendszert használók arányát ábrázolja szakterületenkénti bontásban (lásd 15. ábra).

Az eredmény meglehetősen sokkoló volt. Az érvényes válaszokat adó vállalatok legalább 30%-a nem használ számítógépet a beszerzés és a kontrolling területén.<sup>98</sup> Az integrált rendszerek használata a készletgazdálkodás és az értékesítés területén teszi ki a legnagyobb arányt, míg a termelés és a logisztika relatív elmaradása szembetűnő.

<sup>98</sup> A logisztika is a kérdésben szerepelt 1996-ban, azonban a válaszadók 40%-a nyilatkozott úgy, hogy egyáltalán nem használnak számítógépet. Ez a negatívan kiugró eredmény – látva az értékesítés, a beszerzés, készletgazdálkodás stb. értékeit -, a fogalommal kapcsolatos értelmezési problémákat vet fel.

15. ábra: A számítástechnikát nem használó területek aránya (1996)



A számítástechnikai támogatottságot illetően a két felmérés eredményei között nem mutatható ki érdemi különbség, viszont az arányokat és tendenciákat tekintve nagyfokú stabilitás jellemzi a válaszokat, valamint az azokból számított statisztikai mutatókat.

Megállapíthatjuk tehát, hogy a logisztikai csatorna tevékenységeinek számítógépes támogatottsága egyenetlen. Az információs technológia leginkább az értékesítés és a készletgazdálkodás napi működését támogatja, míg legkevésbé a beszerzés és a kontrolling támaszkodhat számítástechnikai háttérre. A termelés és logisztika funkciók relatív elmaradása e téren mindenképpen gátat szab a vállalaton belüli információ- és anyagáramlás zökkenőmentességének.

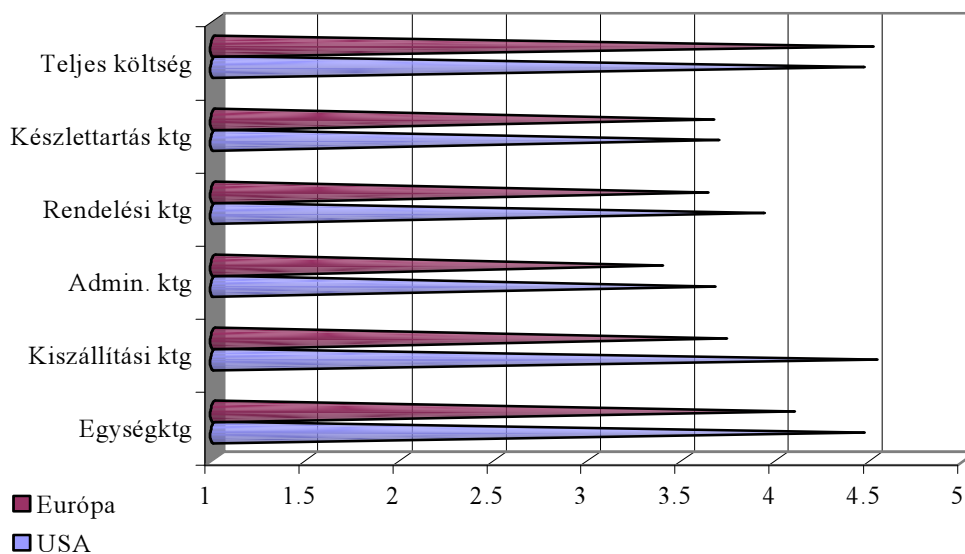
### *III.1.1.5. A logisztikai teljesítmény általános jellemzői*

A logisztika integráltságának alacsony foka mellett fontos szempont lehet a logisztikai teljesítménydimenziók és a teljesítménymérési gyakorlattal kapcsolatos főbb tendenciák feltárása. Ahogyan azt korábban említettük, a logisztika és a vállalati eredményesség között pozitív kapcsolatot feltételezünk.

Először bemutatjuk az amerikai és európai cégek adatait tartalmazó CLM adatbázis ide vonatkozó kutatási eredményeit.

#### *A CLM-adatbázis logisztikai teljesítményre vonatkozó megállapításai*

A költségek alakulásának nagy figyelmet szentel mindkét vállalatcsoport, de számos szolgáltatási színvonalhoz kötődő teljesítménydimenzió megelőzi ennek jelentőségét (16. táblázat). A vezetői véleményes szerint a teljes költség emelkedése mindig problémára utal (USA 4,45; Európa 4,5).

16. ábra: A költségtípusok problémajelző szerepe (1995)<sup>99</sup>

Az európai és az amerikai vállalatvezetők költségekhez való viszonyulásában elhanyagolható a különbség, kivételt csak a kiszállítási költségek megítélése képez. Úgy tűnik, hogy az amerikai vállalatok sokkal érzékenyebben reagálnak a szállítási költségek növekedésére (USA 4,52; Európa 3,52).

#### *A CLM adatbázisának nem-pénzügyi teljesítmény-elemei*

Az amerikai gazdasági szakértők régóta foglalkoznak logisztikával és a logisztika teljesítménykövetkezményeivel. A kutatások eredményeként a kontinens sokáig messze Európa előtt járt, míg el nem kezdtünk felzárkózni.

Az amerikai és nyugat-európai vállalatok teljesítmény-elemei drasztikusan változtak meg 1990 és 1995 között. Valamennyi – a táblázatban felsorolt teljesítményelemen pozitív változás történt.

<sup>99</sup> 1 – elhanyagolható, 5 – meghatározó

A két kontinens összehasonlító adatai a következők:

16. táblázat: A logisztikai teljesítmény nem-pénzügyi elemei

Teljesítménydimenzió	USA	Európa
	CLM- adatbázis (1995)	
Idő		
Szállítási határidő	4,57	4,48
Ciklusidő	4,04	3,91
Reakció idő	3,86	3,95
Szállítás		
Szállítási határidő	4,57	4,48
Szállítási megbízhatóság	4,39	4,25
Szállítási hiba	4,24	4,16
Pontosság		
Megbízhatóság	4,41	4,05
Információ pontossága	4,07	4,22
Reakció pontossága	4,00	4,10
Elégedettség		
Elégedettség	4,52	4,42
Hiány	4,47	4,39
Vevői reklamációk	4,31	4,29
Teljesített rendelések	4,16	3,76
Szolgáltatási hiba	3,58	3,90
Gazdaságosság		
Termelékenység	4,18	3,95
Információ		
Információ pontossága	4,07	4,22
Információ elérhetőség	3,79	4,16

1 – visszaesett, 5 – erőteljesen fejlődött

A legjelentősebb változás a fogyasztói elégedettség, a szállítási határidő és a szállítási megbízhatóság dimenziókban történt. Az is jól nyomon követhető, hogy az észak-amerikai és az európai vállalatok közül jellemzően az amerikaiak által adott érték magasabb. Emögött az bújjik meg, hogy az amerikai vállalatok integrált logisztikai fejlődése dinamikájában meghaladja az európai vállalatokét (hiszen a kérdés az elmúlt öt év tendenciájára vonatkozott). Másrészt viszont az amerikaiak abszolút értékben is fejlettebb logisztikai rendszerrel rendelkeznek, mint az európaiak.



Kontinensünkön csak az elmúlt évtizedben – az Európai Gazdasági Unió létrejötte kapcsán – merült fel annak lehetősége, hogy az országhatárok nem jelentenek logisztikai határokat többé. Megnyílt tehát a lehetőség a logisztikai méretgazdaságosságban rejlő előnyök kihasználására.

A teljesítménydimenziók között szerepel három olyan elem, amelynek az európai cégek lényegesen nagyobb értéket adtak. Ezek: az információ pontossága és elérhetősége, valamint a reakció pontossága. Azt valószínűsítjük, hogy az európai cégek egy kedvezőtlőbb helyzetből indulva, jelentős változást értek el az elmúlt három évben, de továbbra is érvényesül az amerikai cégek jobb logisztikai szervezettségéből származó versenyelőny.

A magyar vállalati kör kiszolgálási színvonallal kapcsolatos jellemzői a következőképpen alakulnak.

A szolgáltatási színvonalat meghatározó tényezők elemzése azt mutatja, hogy a *szállítások sértetlensége* (94% 1995-ben, 95% 1998-ban) és a *számlapontosság* (93% illetve 95%) terén a legjobb a logisztikai teljesítmény. Az ígért minőség (87% illetve 88%), valamint a szállítás időbeli pontossága (89-89%) egyelőre elmaradnak ettől. Az eredmények egyértelműen jelzik, hogy nem történt előrelépés a három évvel ezelőtti állapothoz képest. A két különböző időpontban adatfelvétel ugyanazokat a nagyságrendeket eredményezte a vizsgált teljesítmény-elemek esetén.

Érdemes viszont felfigyelni arra, hogy az 1-től 5-ig skálán, arra a kérdésre, hogy hogyan ítélik meg az egyes területek fejlődését (1 – csökkent, 5 – nőtt), valamennyi dimenzióban a teljesítmény javulását jelezték. Sőt, a legmagasabb fejlődést éppen a szállítás időbeli pontossága (3,68 1995-ben illetve 3,60 1998-ban) és a szállítás az ígért minőségben (3,63 illetve 3,62) területeken jelezték.

Ezt a jelenséget okozhatja a minta eltérése is, bár valószínűbbnek látszik, hogy ez a vezetők öngazolási törekvésének hatása: munkája kudarcát, eredménytelenségét senki nem vállalja szívesen – még önmaga előtt sem.

17. táblázat: A vevő kiszolgálási színvonalának alakulása

	1995	1998	Változás 1992 óta	Változás 1995 óta
	Tényadatok		1 – csökkent, 5 – nőtt	
Szállítás időbeli pontossága	89,53%	89,47%	3,68	3,60
Szállítás az ígért minőségben	87,47%	88,13%	3,63	3,62
Szállítás mennyiségi pontossága	92,77%	93,90%	3,55	3,51
Számla pontossága	94,68%	94,87%	3,56	3,57
Szállítás sértetlensége	94,33%	95,16%	3,61	3,45
			1 – nőtt, 5 – csökkent	
Vállalt szállítási határidő*	26,74 nap	21,57 nap	3,57	2,91

Megjegyzés:

A kérdőívben szereplő kérdés: *Hogyan alakultak az elmúlt három évben a fogyasztó kiszolgálásának színvonalát meghatározó tényezők?* (K63 (1999), K64 (1996))

\*Hogyan alakult a vállalat leginkább jellemző termékcsoportjában a vállalt szállítási határidő? (K62 (1999), K63 (1996))

(Érdekesség, hogy a vállalt szállítási határidők – világtendenciával összhangban – csökkentek, miközben a szubjektív vezetői vélemény a szállítási határidő növekedését jelezte. Elképzelhető, hogy a várakozásokhoz képest hosszúnak tartott szállítási határidő észlelési torzításhoz vezetett, mint ahogy az sem kizárt, hogy a válaszadók egy része automatikusan alkalmazta az 1- csökkent, 5 – nőtt skálát.)<sup>100</sup>

### III.1.1.6. Következtetések: A logisztikai csatorna integráltsága

Eddigi elemzésünk kiindulópontjául a következő propozíció szolgált:

*A logisztikai tevékenységek közötti gördülékeny anyag- és információ-áramlás még nem biztosított.*

Ezek alapján megfogalmazhatjuk első – a kutatás empíriája által alátámasztott állításainkat:

<sup>100</sup> Az ellentmondó aggregált adatok mögött egyedi adatok rejlenek. Az alaposabb szemrevételel megmutatja, hogy a szállítási határidők minimum és maximum értékei 0 és 240 között mozognak. A kvartilisek értékei: 0, 7, 30 és 240 nap, míg a medián értéke 7.

*A logisztikai csatornai csatorna egyes tevékenységei között mind az anyag-, mind az információáramlásban szakadási pontok vannak.*

Ezt az állításunkat a kérdőíves adatbázis elemzése alapján fogalmazzuk meg. Kérdés azonban, hogy milyen különbségek mutathatóak ki a logisztikához való viszonyulás alapján.

### **III.1.2. A logisztika, mint differenciáló erő**

Ahogy ezt már korábban jeleztük, az adatbázis elemzésekor azt tartottuk szem előtt, hogy azok a vállalatok, amelyek integrált logisztikai szemlélettel rendelkeznek, sikeresebbek lehetnek a piacon, mint a logisztikában még lemaradó versenytársaik.

Előzetes proposícióinkat a következőképpen fogalmazzuk meg:

*Az integrált logisztikai szemlélet léte pozitívan befolyásolja a vállalat eredményességét.*

Előzetes feltevésünk alapján vizsgáltuk, hogy kimutatható-e bármiféle szignifikáns különbség a fejlettebb logisztikai gyakorlatról számot adó vállalatok között. Elemzésünkhöz a Ward klaszterképzési módszert használtuk, klaszterképző változóként pedig a logisztika vállalati sikerben játszott szerepét használtuk.<sup>101</sup> Ahogy ezt már korábban tárgyaltuk, vállalatonként (esetenként) négy vezető véleménye áll rendelkezésünkre mintegy 1300 kérdőíven.

A klaszteranalízis első lépése a koefficiensek magyarázó erejének feltárása volt, amiből egyértelművé vált, hogy két klaszter képezhető a vizsgált adatsorból. Az így megvizsgált adattáblákat a függelékben helyeztük el.<sup>102</sup> A klaszterek stabilak, így megbízható következtetéseket vonhatunk le.

---

<sup>101</sup> Hasonló elemzések találhatók Gritsch és Dolgos (2000) tanulmányában.

<sup>102</sup> A klaszterek stabilitását többféleképpen ellenőriztük. Egyrészt, a Ward módszeren kívül alkalmaztuk még a Centroid módszert is. A módszerek többségében az egyes esetek közel azonos struktúrát képeztek. Másrészt, a mintát véletlenszerűen két részre osztottuk, majd újra elvégeztük az egyik csoport klaszteranalízisét, ami hasonló klaszterstruktúra kialakulásához vezetett. A logisztika

Az 1999-es minta 319 vállalatából 204 vállalat – teljes minta 64%-a – rendelkezett érvényes adatokkal a klaszterképző változót illetően. Az első klaszterbe 86 vállalat (az érvényes válaszadók 42%-a), míg a másodikba 188 vállalat (az érvényes válaszadók 58%-a) tartozik (lásd 10. függelék).

A 18. táblázat összefoglalja a főbb vállalati átlagokat az egyes területek vállalati sikerben játszott szerepével kapcsolatban. A szürkével jelzett adatsor a klaszterképzés alapja. Az egyes értékek jelzik, hogy a klaszterezéssel képzett két vállalatcsoport között a logisztika megítélését illetően jelentős a különbség: az első klaszterbe tartozó vállalatvezetők a logisztika vállalati sikerben játszott szerepét alulértékelik (2,58), míg a második klaszter vállalatai relatíve nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a logisztikának (3,32).

A vállalati sikerben játszott szerep értékelésében lévő különbséget azzal kívánjuk jelezni, hogy a két klasztert a következőképpen nevezzük el:

- *Erős logisztikai szemlélet* tűnik ki abból a 86 vállalatot felölelő klaszterből, amelyben a válaszadók az integrált logisztikai szemlélet vállalati sikerhez való hozzájárulását magasabbra értékelik. Ez a vállalati kör *relatív logisztikai fókusszal* rendelkezik.
- *Gyenge logisztikai szemlélet* jellemzi azt a 118 vállalatos klasztert, ahol a vállalatvezetők a logisztikát a siker kevésbé fontos részének tekintik.

---

vállalati sikerhez való hozzájárulása, mint klaszterképző változó, stabil klaszterek kialakulásához vezet.

18. táblázat: A „Versenyben a világgal” adatbázis klaszterei

Vállalati átlagok	“Versenyben a világgal” 1999		
	Klaszter 1	Klaszter 2	Teljes minta
	Átlagos érték		
Működésben fontos-e: Logisztika	3,74	2,56	3,06
Működésben fontos-e: Kontrolling	3,53	3,04	3,27
Működésben fontos-e: Információmenedzsment	3,09	3,06	3,28
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	3,70	3,22	3,44
Működésben fontos-e: Beszerzés	4,10	3,43	3,73
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	4,25	4,15	4,21
Működésben fontos-e: Termelés	4,42	4,27	4,34
Működésben fontos-e: Értékesítés	4,53	4,15	4,31

Megjegyzés:

A kérdőívben szereplő kérdés: Kérjük, jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1 – csekély, 3 – átlagos, 5 – meghatározó) (M1)

A haladó logisztikai szemléletű vállalatok (1. klaszter) 24%-ában, azaz 21 vállalatnál a megkérdezett személyek mindegyike meghatározó (4 vagy 5) jelentőséget tulajdonított a logisztikának. Megjegyezzük, hogy közülük 5 vállalat (6%) valamennyi vezetője a logisztikát a vállalati siker meghatározó részének tekinti.

A logisztikában lemaradó vállalatok (2. klaszter) közül 12 vállalat (a klaszterbe soroltak 10%-a) valamennyi válaszadója 2-esre vagy annál alacsonyabbra értékelte a logisztika vállalati sikerben játszott szerepét.

A logisztikában élenjáró vállalatok valamennyi felsővezetője lényegesen magasabbra értékelte a logisztika vállalati sikerben játszott szerepét (19. táblázat). Különösen kiugró a vezérigazgatói kérdőívben begyűjtött válaszok közötti eltérés, hiszen az “élenjárók” vezérigazgatói meghatározónak (4,01) tekinti a sikerhez való hozzájárulást, míg a lemaradói kör felsővezetése csekélynek (2,47) minősíti ezt a hozzájárulást.

19. táblázat: Logisztikai klaszterek átlagértékei

	<i>Vezérigazgató</i>	<i>Pénzügy</i>	<i>Termelés</i>	<i>Kereskedelem</i>
Erős logisztikai szemlélet (1. klaszter)	4,01	3,65	3,47	3,84
Gyenge logisztikai szemlélet (2. klaszter)	2,47	2,68	2,67	2,47

1 – elhanyagolható, 5 – meghatározó

Kínálati piacon a logisztika szerepe a vevői (fogyasztói) kiszolgálás szervezése és fizikai megvalósítása. Felmerül azonban a kérdés, hogy *kimutatható-e bármiféle pozitív kapcsolat a logisztikai fókusz léte és a vállalat eredményessége között.*

Ennek érdekében operacionalizálnunk kell a vállalat eredményességét. A dolgozat irodalmat áttekintő részében foglalkoztunk a szervezeti eredményesség (teljesítményének) többdimenziós természetével. Ennek megfelelően a szervezeti teljesítményt több pénzügyi és nem-pénzügyi mutató együttesével reprezentáljuk.

Ezek a mutatók a következők:

- Árbevétel-arányos nyereség,
- Tőkejövedelmezőség,
- Piaci részesedés,
- Technológiai színvonal,
- Menedzsment,
- Termék/szolgáltatás minősége.

Az alábbi táblázatban láthatók az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmények értéke. Ha nem is mindig nagyságrendekkel, de – a technológiai színvonal kivételével – szinte minden dimenzióban jobbra értékelik magukat az erősebb logisztikai szemlélettel jellemezhető vállalatok felsővezetői.

20. táblázat: Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmények értékelése klaszterenként

	<i>Erős logisztikai szemlélet (1. klaszter)</i>	<i>Gyenge logisztikai szemlélet (2. klaszter)</i>
Árbevétel arányos nyereség	3,20	2,90
Tőkejövedelmezőség	3,24	2,97
Piaci részesedés	3,27	3,18
Technológiai színvonal	3,26	3,41
Menedzsment	3,67	3,46
Termék/szolgáltatás minősége	3,74	3,72

1 – mélyen az iparági átlag alatt, 5 – magasan az iparági átlag felett

A vállalat felsővezetőinek értékelése alapján azt valószínűsíthetjük, hogy azok a vállalatok, amelyek a logisztika vállalati sikerben játszott szerepét magasabbra értékelik, az iparági átlaghoz képest magasabb árbevétel-arányos nyereséget (3,20) és tőkejövedelmezőséget (3,24) mondanak magukénak. Ezzel szemben a logisztikának kisebb tulajdonító (2. klaszter) az iparági átlag alatti árbevétel-arányos nyereségről (2,90) és tőkejövedelmezőségről (2,97) számoltak be.

Ez a körülmény nagyon kedvező a további vizsgálódásokat illetően, hiszen azt az alapfeltevésünket erősítette, mely szerint az integrált logisztikai szemlélet hozzásegíti a vállalatokat a kedvezőbb teljesítmény eléréséhez.

Az erős logisztikai fókusz vállalatai szignifikánsan jobb eredményt jeleztek tőkejövedelmezőségben és árbevétel-arányos nyereségben, mint a gyenge logisztikai szemléletű cégek.

Ezek alapján megfogalmazzuk következő állításunkat:

***A logisztikai szemléletet adaptáló vállalatok nagy valószínűséggel sikeresebbek, mint az azt hanyagoló vállalatok.***

### ***III.1.3. A szervezeten belüli célok összehangoltsága***

A szakirodalom áttekintése során többször említettük a szervezeti különböző osztályai, csoportjai és funkciói közötti célok konzisztenciájának szükségességét. A szervezeti célok összehangoltsága alapvetően határozza meg a vállalat sikerét. Tapasztalatainkat jól tükrözték a nemzetközi folyamatokat elemző cikkek. Propozícióink éppen erre reflektálnak.

*A szervezeti hierarchia különböző szintjein megjelenő célok gyakran nincsenek összhangban egymással, és a szervezeti célok közötti inkonzisztencia akadályozza a vállalat alapvető céljának elérését.*

Propozíciónk szerint a szervezeti hierarchia különböző szintjeinek (vagy a különböző funkcionális területeinek) inkonzisztens célrendszere a vállalati célok elérésének legnagyobb gátja.

Állításunk szétbontható jónéhány továbbira:

- Feltételezzük, hogy minden szervezetben vannak célok.
- A szervezeten belüli (hierarchikus vagy funkcionális) célok nem mindig vannak összhangban egymással.
- Feltételezzük, hogy a vállalat alapvető célja fogyasztói szükségletkielégítés a vállalat értékét növelő gazdasági profit termelése mellett. (Lásd a vállalat célja fejezetet korábban.)
- A nem körültekintően összeállított (inkonzisztens) célrendszer akadályozza (vagy legalábbis nem támogatja) a vállalat fő céljának megvalósulását.

A propozíció alátámasztása tehát az empiria sokoldalú elemzését igényli. Az elemzéshez elsősorban a "Versenyben a világgal" kutatás adatbázisát használjuk fel. A felhasználandó változók köre: célokra vonatkozó adatokat tartalmazó változók: a vállalati célok és főbb erőforrások (V1) és a jövőben fejlesztendő főbb területek (V8 1999, V3 1996)



Az egyes területek céljait illetve teljesítménykövetelményeit az alábbi kérdések alapján térképeztük fel: a termelési célok (T3); a logisztikai tevékenység fejlesztését akadályozó tényezők (T25); a beszállítók értékelésének (T29) és a beszerzés hatékonyságának szempontjai (T28); és az elemzési módszerek és kimutatások hasznosságának mértéke (P1).

A változók áttekintése után a következő kérdések tárgyalására kerül sor:

- a szervezeti célok azonosítása,
- a célok lebontása,
- az operatív célok feltérképezése,
- majd végül: a célok rendszerének összevetése.

Vegyük tehát először a szervezeti célokat.

#### *III.1.3.1. Szervezeti célok*

Mindkét évben megkértük a felmérésbe bekapcsolódó vállalatvezetőket, hogy nyilatkozzanak arról egy 1-től 5-ig skálán, hogy mennyire jellemző egy-egy kijelentés a vállalatukra. Az elemzés a 21. táblázatban követhető nyomon.

A *vállalati célok vizsgálata* során a lekérdezett vállalatvezetők egyértelműen nyilatkoztak arról mindkét évben (1996; 1999), hogy fogyasztóik jobb kiszolgálása az elsődleges céljuk (4,46; 4,49) (21. táblázat). Ugyanez jellemző a profit növelésére vonatkozó törekvéseikre is, bár átlagosan lényegesen alacsonyabb az érték (3,86; 3,86). A fogyasztók kiszolgálását érintő válaszok nagyobb stabilitást mutatnak (lényegesen alacsonyabb a szórás). Aggregált szinten – jól láthatóan – nincs érdemi különbség a két adatsorban.

21. táblázat: A vállalati célok és működési jellemzők alakulása

	1996	1999		
		Teljes minta	1. klaszter (Erős)	2. klaszter (Gyenge)
<i>Célok</i>				
A fogyasztók jobb kiszolgálása	4,46	4,49	4,63	4,42
A minél nagyobb profit elérése	3,86	3,86	4,28	3,53
<i>Erőforrások</i>				
A fogyasztóval való jó viszony fontos erőforrás	4,20	4,05	4,17	4,04
A szállítóval való jó viszony fontos erő	3,76	3,49	3,80	3,37

Kérjük értékelje, hogy az Ön vállalatánál milyen mértékben igazak az alábbi állítások!

1 – egyáltalán nem igaz, 5 – tökéletesen igaz

Érdekes képet – és ezzel együtt szignifikáns stabilitást – mutat a célok klaszterenkénti vizsgálata. Az 1999-es adatok klaszterszintű jellemzői a táblázatban is nyomon követhetőek (21. táblázat). Az erősebb logisztikai szemlélettel rendelkező vállalatvezetői kör – 1. klaszter – mind a vevő jobb színvonalú kiszolgálását, mind a profitorientációt magabiztosabban vonatkoztatja saját vállalatára. A profitorientációban jelentkező – közel 1 pontos – különbség a másik vállalatcsoporthoz képest külön figyelmet érdemel (1. klaszter 4,28; 2. klaszter 3,53).

A jelenség mögött – véleményünk szerint – az állhat, hogy a logisztikát primer vállalati területként szemlélő vállalatvezetők – 1. logisztikai klaszter – már felismerték az abban rejlő tökeforgás-gyorsító és működési költség-csökkentő lehetőségeket. Ezt látszik igazolni a szállítókhoz és vevőkhöz való vezetői viszony is (21. táblázat), amely arról árulkodhat, hogy van-e jele a szervezet határain túlnyúló együttműködési készségnek. A klaszterek szerinti elemzés egyértelműen megmutatta, hogy a logisztikai szemléletben erősebb vállalatcsoport – 1. logisztikai klaszter – mind a vevőket, mind a szállítókat a vállalati erőforrások szervezettebb részének tekinti, mint a 2. klaszter vállalatai (vevők: 4,17 illetve 4,04; szállítók: 3,80 illetve 3,37).<sup>103</sup> (Az 1996-os adatbázis elemzése hasonló eredményre vezetett mind a nagyságrendeket, mind a két logisztikai klaszter közötti eltéréseket illetően.<sup>104</sup>

<sup>103</sup> Az 1. klaszter válaszaiban 0,5 körüli a szórás, így beszélhetünk az adatok nagyfokú stabilitásáról. A másik vállalatcsoport esetében már magasabb, 0,8 körüli a szórás, de ez nem befolyásolja eddigi következtetéseinket.

<sup>104</sup> A jó viszony fenntartása a fogyasztóval 4,20-as illetve 4,05-ös, míg a szállítóval 3,76-os illetve 3,49-es értéket kapott.

*A beszerzési kapcsolat – azaz a szállító – relatív alulértékeltsége az értékesítéshez – azaz vevőhöz – képest a vállalati hálók, de ezen belül is elsősorban az ellátási láncok kezdetleges fejlettségi szintjére utal.<sup>105</sup> Másrészt viszont egy öröndetes tendenciát is előrejelez, miszerint a hiánygazdaság korszakában a vállalati élet meghatározó szereplői voltak a beszállítók, az alapanyag-ellátás folyamatosságának biztosítói. Ez jelentős szerepet játszhat abban, hogy a szállítók észlelt/érezélt fontossága lecsökken, hiszen elvileg alapanyagot – szinte – bárhol lehet kapni.*

Az eddigiek alapján megállapítjuk:

*A folyamatorientáció – azaz az integrált logisztikai szemléletmód – magasabb jövedelmezőségi elvárásokhoz vezet.*

### *III.1.3.2. A célok lebontása*

Az elsődleges szervezeti célok egyértelműen kötődnek a jobb vevőkiszolgáláshoz és a profit növeléséhez, habár ez utóbbi kisebb súlyt kapott a vizsgálat valamennyi metszetében. Kérdés azonban, hogy mennyire sikerül ezt az alapcélt konzisztens vállalati célrendszerre – stratégiává – szervezni, illetve érvényesíteni a szervezet különböző szintjei felé.

Ennek keretében vizsgáltuk a következő kérdéseket:

- a vállalati stratégia-alkotás folyamatának főbb jellemzői,
- a stratégia illetve a főbb vállalati tervek készítésébe mennyire vonják be a logisztikai csatorna területeit, vagy ez a felsővezetés privilégiuma.

A megkérdezett vállalatok 40%-a állította magáról, hogy végez *stratégia tervezést*. A két logisztikai klaszter között nincs különbség. Ez az arányszám viszonylag alacsonynak tekinthető, különösen akkor, ha elfogadjuk azt a megközelítést, hogy a szubjektív vélemény lekérésekor a vállalatvezetők – átlagosan – igyekeznek még önmaguk számára is kedvezőbb képet festeni. Ebből következően azt mondhatjuk,

---

<sup>105</sup> Ha a vállalat erősen függ beszállítótól, kiszolgáltatottabb helyzetbe kerül a piacon, nehezebben tudja érdekeit érvényesíteni. A hazai piaci helyzetet minősíti, hogy a vállalatvezetők megítélése szerint sokkal nehezebben tudják nagyvevőiket (2,7) pótolni, mint fontos szállítóikat (1,7).

hogy a vállalatok legalább 60%-a – de inkább több – nem rendelkezik formális stratégiával.

A stratégia-alkotáshoz felhasznált eszköztár meglehetősen szegényes. A stratégia-alkotást vállalók (a válaszadók 40%-a) nem több mint 70%-a válaszolta meg az erre vonatkozó kérdést. Két technika – nevezetesen a SWOT és az értéklánc-elemzés érte el a legmagasabb értékeket, de még azok sem haladták meg a 4-es – esetenként alkalmazzuk – besorolást. Akár ez a módszertani hiányosság is gátolhatja a stratégia-készítés szélesebb elterjedését.

*Az éves tervekészítésbe való bevonásra* vonatkozó kérdésünk feltárta a főbb jellegzetességeket. Az alapstatisztikákat és a kiinduló összefüggéseket már tárgyaltuk korábban (0. alpont, 117. oldal), ahol a logisztika igen gyenge pozícióját láthattuk. Mindhárom vizsgált döntéstípusnál – éves tervekészítés mellett ott elemzésünk kiterjedt a termelésütemezés és szállítókiválasztás kérdésére is – a logisztika 3,00 alatti értékeket kapott a bevonást illetően.

A differenciáltabb kép kialakítása érdekében megvizsgáltuk, hogy a klaszterek milyen jellemzőkkel írhatók le az éves tervekészítést illetően.

A klaszterenkénti különbségek itt is szignifikánsan más képet mutattak, s lényegesen több információtartalmat és stabilitást hordoztak. A felsővezetés nagymértékű tervezésbe való bevonásáról tájékoztató magas értékek nem meglepőek (1. klaszter, 4,83 – 2. klaszter 4,8). A kereskedelem/marketing, termelés és pénzügy hármasa követi a felsővezetést 4,2 körüli értékekkel az 1. klaszterben, és 3,9 körüli értékekkel a 2. klaszterben. A műszaki fejlesztés és az emberi erőforrások menedzsmentje képezi a középmezőnyt a listán, míg az információmenedzsment és a logisztika az utolsók.

22. táblázat: Az éves tervekészítésbe való bevonás mértéke

	<i>Erős logisztikai szemlélet (1. klaszter)</i>	<i>Gyenge logisztikai szemlélet (2. klaszter)</i>
Felsővezetés	4,83	4,80
Kereskedelem/Marketing	4,27	3,79
Termelés	4,22	3,94
Pénzügy	4,21	3,90
Műszaki fejlesztés	3,54	3,40
Emberi erőforrások menedzsmentje	3,44	3,16
Információmenedzsment	3,35	2,70
Logisztika	3,25	2,55

1 – egyáltalán nincs bevonva, 5 – meghatározó szerepet játszik

A két klaszter közötti különbségek azonban ismét lényeges információt hordoznak.<sup>106</sup>

- Az *erős logisztikai szemlélet* abban is testet ölt, hogy a logisztika vállalati tervekészítésbe való bevonása lényegesen magasabb értéket kapott (3,25). A 3 feletti érték pedig már a logisztika pozitív és inkább résztvevő szerepét valószínűsíti.
- A *gyengébb logisztikai szemléletű vállalatok* nemcsak a logisztikát és az információmenedzsmentet nem vonják be az éves tervekészítésbe, hanem a többi szakterület vezetőit is sokkal kevésbé.

A logisztika tehát olyan vállalati szakterület, amelynek vezetői gyakran nem részesei a vállalati tervekészítésnek. Lényegesen jobb pozícióban van viszont a termelés, amely a vállalat domináns hármaskörének egyike.

Megfogalmazhatjuk hát a következő állításokat:

***A hazai vállalatok döntő többsége stratégiai cél hiányában működik.***

<sup>106</sup> A szórások 0,5 alattiak az 1. logisztikai klaszterben, míg 0,8 körülit a második klaszterben.

*Az integrált anyag- és információáramlás igénye nem is képviselteti magát a szervezet működési irányainak kijelölésében.*

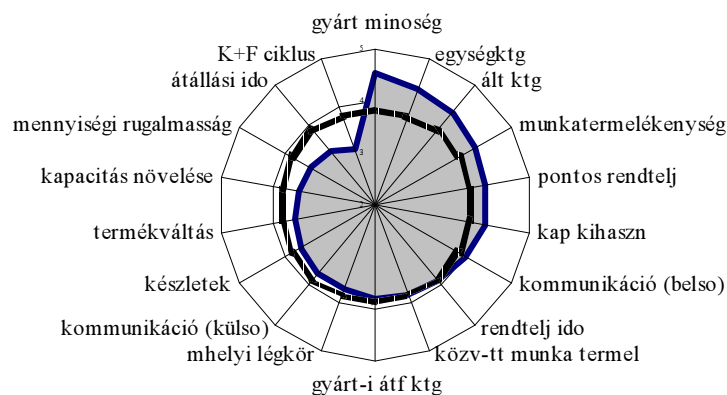
*A formalizált stratégiai cél hiánya nehezíti a szervezet összehangolt irányítását.*

### III.1.3.3. Operatív célok

Az operatív célok vizsgálatánál a következő változókkal dolgoztunk: termelési teljesítmény (T1), fogyasztó-kiszolgálás (K61 és K63) és pénzügy (P1).

A termelési célok vizsgálatánál a következő eredményre jutottunk (17. ábra).

17. ábra: A termelési célok alakulása (1999)



A termelési funkció számára a gyártási minőség (4,52) és gazdaságos erőforrás-felhasználáshoz kötődő célok állnak az első helyen (úgy, mint: egységköltség (4,38) és általános költség csökkentése (4,3), valamint a munkatermelékenység növelése (4,23). Szorosan követi őket a pontos rendelteljesítés (4,17), a kapacitás kihasználás növelése (4,15) és a belső kommunikáció hatékonyságának (4,00) javítása.

A lista élén járó hét termelési cél közül öt közvetlenül köthető a fogyasztói igény-kielégítés és a profittermelés követelményéhez. Különösen akkor, ha elfogadjuk,

hogy a termék gyártási minősége a vevői megelégedettség fontos tényezője. Meglepő lehet viszont, hogy a termelés az átlagosnál nagyobb jelentőséget tulajdonít a belső kommunikáció javításának.

A belső kommunikáció hiányosságaival interjúk során is számtalan esetben szembesültünk.

#### *A belső kommunikáció kérdése az esettanulmányokban*

A marketing akciók előkészítettsége, a szervezet valamennyi érintett részlegének bevonása (vagy legalább tájékoztatása) befolyásolja az akciók sikerességét. Az egyik vállalat kereskedelmi munkatársa például ezt mondta a funkciók közötti kommunikáció-hiány eseteiről:

*“A legnagyobb problémát számomra az jelenti, hogy a promóciós katalógusok mindig késve jutnak el hozzám. Egy-két hét múlva nálunk is akció lesz – szerintem – mivel a versenytársak katalógusa a napokban került ki az üzletekbe. Biztos vagyok benne, hogy mi is előállunk néhány akciós termékkel. S hát nekem a katalógus ismerete nélkül kell előrejelezni a várható keresletet termékenként. [...] A piac- és termékismeretemre viszont senki nem épít az akciók szervezésekor, pedig gyakran előre látom az akció sikerességét.”*

Más megkérdezettek a következőképpen nyilatkoztak:

*“A termelés és a kereskedelem közötti egyedi egyeztetések nagyon gyakoriak. [...] A termelés a termelésütemezési tervek összeállításához egy-két hétre előre kéri a termékenkénti igényszámokat, míg a kereskedelem nem mindig képes előre meghatározni a termékek forgalmát... elég bizonytalan a piac.[...] Előfordul ideiglenes készlethiány. Sajnos.”*

*“A termékfejlesztés jelenti a legnagyobb problémát. Azon túl, hogy időigényes, az az igazi probléma, hogy nem mindig azt fejlesztik, amire szükség van a piacon, vagy nehezen gyártható illetve kezelhető a késztermék...”*

*“..az íze alapján meg tudnám mondani, hogy kell-e a piacon vagy nem. De hát az én dolgom az előrejelzés, másról senki nem kérdez...”*

*“A sokféle palack folyamatos problémát okoz a termelés és a kiszállítás során is. A marketing ötlete volt, hogy valamennyi termékünk más alakú flakonban legyen...”*

Hosszasan idézhetnénk még az interjúk szövegéből, a funkciók közötti kommunikációhiányra utaló példák sokaságát. Az interjúk során mindhárom vállalatnál azt figyeltük meg, hogy ugyanazon kérdésekre, más-más funkcióban dolgozó emberek egymástól – ha csak árnyalatokban is, de – különböző választ adtak.

A termelési célokban is láthatjuk tükröződni az előző idézetekben megbúvó jelenségeket. A termelési célok ábráján (133. oldal) egy vastagabb körrel jeleztük a válaszok átlagos értékét. Így jól látható, hogy számos rugalmasság-típusú cél megítélése jelentősen elmarad az átlagos megítéléstől. Ilyenek: átállítási idő (3,33), mennyiségi rugalmasság (3,44) és termékváltás képessége (3,57). Hasonlóan alacsony prioritást kapott a célok között a készletek csökkentése (3,66).<sup>107</sup>

Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a két logisztikai klaszter vállalatai között e szempontból (23. táblázat).

A klaszterek termelési céljai a sorrendet tekintve nem különböznek egymástól drasztikusan, szignifikáns viszont a különbség jónéhány célhoz rendelt pontértékben (a táblázatban szürkével és csillaggal jelöltük ezeket a sorokat).

Jól látszik, hogy az 1. klaszter (erős logisztikai szemléletű) vállalatai valamennyi dimenzióban magasabb értéket rendeltek hozzá az egyes célokhoz. A kimagasló különbségek pedig pontosan azoknál a céloknál

<sup>107</sup> Érdekes, hogy abszolút értékben valamennyi megkérdezett termelési cél fontos minősítést kapott (azaz, a hámasnál magasabb átlagot adott a válaszok összessége), kivételt csak a termelési kapacitások csökkentése volt (1,93). Az egyik interjúban szóba is került ez a kérdés: a pénzügyes hosszasan bizonygatta, hogy mennyire nem éri meg a gyáregység fenntartása, mert sem a termék, sem a logisztikai komplexitás nem szolgálja a vállalati jövedelmezőséget.



jelenik meg, amelyek szükségesek a gyorsabb tőkeforgás és a minél színvonalasabb vevőkiszolgálás biztosításához.<sup>108</sup>

23. táblázat: Termelési célok klaszterenkénti bontásban

	1. klaszter Erős	2. klaszter Gyenge	Erős - Gyenge
Gyártási minőség javítása	4,71	4,40	0,31
Egységköltség csökkentése	4,63	4,29	0,33
Általános költségek csökkentése	4,49	4,21	0,28
Munkatermelékenység növelése	4,46	4,18	0,28
Rendelésteljesítés pontosságának növelése	4,41	4,08	0,33
Kapacitáskihasználás javítása	4,33	4,08	0,25
Kommunikáció javítása (külső partnerrel)	4,28	3,86	0,42*
Rendelésteljesítési idő csökkentése	4,15	3,67	0,48*
Készletek csökkentése	4,02	3,52	0,50*
Gyártási átfutási költség csökkentése	4,00	3,66	0,34
Karbantartási teljesítmény javítása	3,91	3,91	0,01
Termékváltási képesség javítása	3,90	3,30	0,60*
Közvetett munka termelékenysége jav.	3,90	3,79	0,11
Kommunikáció javítása (funkciókkal)	3,85	3,72	0,13
Munkahelyi légkör javítása	3,75	3,70	0,05
Mennyiségváltoztatási képesség javítása	3,74	3,19	0,54*
Kapacitás növelése	3,70	3,35	0,35
Termékválaszték bővítése	3,53	2,84	0,68*
Termékfejlesztési ciklus rövidítése	3,47	2,86	0,62*
Átállási idő csökkentése	3,42	3,25	0,17
Kapacitás csökkentése	2,09	1,88	0,22

Ezek a következők: kommunikáció javítása külső partnerrel (4,28 illetve 3,86), rendelésteljesítési idő csökkentése (4,15 illetve 3,67), készletek csökkenése (4,02 illetve 3,52), termékválaszték bővítése (3,53 illetve 2,84), termékváltási képesség javítása (3,9 illetve 3,3) és termékfejlesztési ciklus rövidítése (3,47 illetve 2,86).

Az elemzések alapján az alábbi proposíciókat/hipotéziseket fogalmazzuk meg:

***A folyamatszegléllet – avagy az integrált logisztikai személetmód – vezetői szintű adaptálása szükséges a szervezet funkcionális töredezettségének felszámolásához.***

<sup>108</sup> Megjegyezzük, hogy az 1. logisztikai klaszter vállalatainak válaszai már utalnak a fejlettebb gazdaságok vállalatainál már megfigyelhető tendenciákra.

*A logisztika vállalati sikerben játszott szerepét elismerő vállalatok nagyobb valószínűséggel érvényesítenek összvállalati – folyamatoptimalizáló – érdekeket a tőkelekötés gyorsítása, a működési költségek csökkentése és a fogyasztói megelégedettség növelése érdekében.*

### **III.1.4. A célok és a stratégia szükségessége**

Az ellentétes célok sem olthatják ki azonban azt a hatást, amelyet a piac közvetít a vállalati szféra felé. A telített magyar piacon egymással versenyző cégek ma már egyre inkább szembesülnek azzal, hogy a vevők/fogyasztók diktálnak (Chikán et al, 1996; Czakó et al, 1999). A vevői/fogyasztói igények kielégítését leghatékonyabban megvalósító társadalomszervező erő a piac, amely elsősorban az üzleti szféra világán keresztül valósul meg. A piaccal pedig a logisztika és az értékesítés kerül közvetlenül kapcsolatba. Ezeket a várakozásainkat fogja össze a következő propozíció.

*A logisztika a vállalati stratégia-építés fontos eleme, mert logisztikai stratégiai célok kijelölését mindinkább ösztönzik a kívülről érkező piaci jelzések*

Amikor ezt a propozíciót megfogalmaztuk, azt vártuk, hogy több vállalat folytat valamiféle tudatosabb vállalatvezetést, végez stratégiai tervezést.

Az előzőekben már beláttuk, hogy formalizált vállalati stratégiával kevesen rendelkeznek. Mégis, a szervezet különböző egységeiben – vagy olykor ugyanazon szakterületen belül – célszerű lenne hasonló értékeket közvetíteni, hogy az egyes szakterületek munkája ne kölcsönösen gyengítse, hanem erősítse egymást. Másrészt viszont az informális vállalati célok maradéktalan közvetítése a belső kommunikációs rendszer – tapasztalt – működési hiányosságai mellett nehézkes.

Egy faipari cégnél ez a probléma a következőképpen csapódott le. Egy olyan vállalatról van szó, amely a múltban szép eredményeket mondhatott magáénak, de a rendszerváltás kihúzta alóla a szovjet piacot. Ott álltak a termékükkel, de folyamatos minőségi problémák miatt sorra veszítették el a kritikus rendeléseket. Végül már mindent elvállaltak, aminek köze volt a fához.

*“Számunkra a stratégiai termék mindig is a képkeret lesz” – mondta a vezérigazgató. – “Ezek a csipp-csapp megrendelések csak a túlélés miatt szükségesek, nem szabad otthagyni azt a területet, amiben tapasztalatunk van, bár már régóta nem volt komoly megrendelésünk.[...] Az egyik vezető bútoráruház is nálunk gyártatja a kerti széket.”*

Ugyanezt a szituációt a termelés egyik művezetője a következőképpen látta:

*“Az bútoráruház a megmentőnk. Mostantól velük dolgozunk. Nem is akarunk többé képkeretet.”*

Az alkalmazottak – mint kiderült -, nem tudták, hogy a cég azért veszítette el sorra megrendeléseit, mert nem készültek el időre és a megfelelő minőségben a képkeretek. Időnként elbocsátottak ugyan egy-egy embert, de nem értették miért. A normának – megvalósítandó cél - ugyanis rendszeresen eleget tettek. A megoldás egyszerű volt: darabbér. Ezen kívül azt sem tudták – mert senki sem mondta -, hogy a kerti szék fajlagos jövedelmezősége lényegesen alacsonyabb, mint a képkereté...

*“Nem adhatok oda egy komoly tudást és odafigyelést igénylő listát a művezetőknek meg a csoportvezetőknek, mert nem érik fel ésszel” – tette hozzá a kereskedelmi igazgató.*

A művezetők és a csoportvezetők ugyanakkor egymástól függetlenül mondták el ugyanazokat a problémákat.

*“Szeretném tudni, miért dolgozunk” – mondta egyikőjük.  
“Ha tudom, hogy milyen feltételekkel vállaltunk el egy munkát, ha van eredménye annak, hogy hajtunk, higgye el, itt mindenki melózni fog.”*

Az élelmiszeripari vállalat egyik stratégiai területen dolgozó munkatársa:

*“Stratégiai cél? Lehetek őszinte, mi csak most dolgozunk a stratégián...”*

Visszakérdeztünk, hogy nem feltétlenül az írott stratégia érdekel Bennünket...

*“Hát nem is tudom...” – kezdődött a válasz. Egy kis csend után folytatta – “a fogyasztók kiszolgálása az alaptermékünkkel.”*

A stratégia kidolgozása valóban most van folyamatban, gőzerővel folyik a vállalati alapfolyamatok átszervezése. A folyamatok átszervezésével párhuzamosan sor került a logisztikai teljesítménymutatók teljes körének cseréjére is. A mutatók lecserélődtek, új normák kerültek kialakításra ott, ahol szükségesnek ítélték. A stratégia alkotása pedig folyamatban van.

Éppen ezt a körülményt tartjuk az igazi buktatónak. Mechanizmusát tekintve a teljesítménymérés a vállalati – stratégiai és nem stratégiai – célok elérését szolgálja. A teljesítménymutatók körének ilyen módon a célokhoz kell kapcsolódni.

A stratégia-alkotás a vállalati felsővezetés bevonásával történik, de a szervezet más tagjainak bevonására nem törekednek (ez egy tipikus hiba, amely árnyalatnyi különbséggel, de mindhárom cégnél így történt). (Az egyik eset egy nagymúltú cég, így van jónéhány olyan munkatárs, akinek kellemetlen percekot okozott az információ-hiány.)

A piacszerzés illetve a piacon maradás mindhárom vállalatot a logisztikai rendszer átalakítására ösztönözte. Különösen erős ez a törekvése a budapesti élelmiszeripari cégben, amely a teljes logisztikai folyamatát átszervezi.

*“Kényszerhelyzetben vagyunk, mert az elmúlt néhány évben valamennyi multinacionális cég megjelent a piacon. Ráadásul logisztikailag valamennyien sokkal jobb helyzetből indulnak, hiszen zöldmezős beruházásként minden egy központi telephelyre kerülhetett. Nálunk is felmerült ennek a lehetősége, de egyelőre tőkehiány miatt elvetettük a kérdést. [...] Így viszont igazi feladat optimalizálni és költséget minimalizálni a több gyár és telephely között. Nem is sikerül.”*

A logisztikai stratégia-formálás irányába ható tényezők és ellentényezők az esettanulmányok tapasztalatai alapján is azt erősítik, hogy piacon maradásuk érdekében a logisztikai fejlesztés irányába kell elmozdulniuk (23. táblázat).

24. táblázat: A logisztikai stratégia fejlődésének gátló és ösztönző tényezői

	<i>Teszt vállalat</i>	<i>“A” vállalat</i>	<i>“B” vállalat</i>
<i>Tevékenység</i>	Kiskereskedelem	Feldolgozóipar (faipar)	Feldolgozóipar (élelmiszeripar)
<i>Logisztikai vezető</i>	van	nincs	van
<i>Rendszer</i>	Bonyolult: sok beszállító és végfogyasztói kapcsolat	Egyszerű	Bonyolult: kevés beszállító és sok közvetítő kapcsolat
<i>Hierarchia</i>	osztályvezető	-	igazgató
<i>Fő teljesítmény fókusz</i>	Rendelkezésre állás	Határidőre szállítás	Költséghatékony belső szállítások Rendelkezésre állás Pontos szállítás
<i>Fő problémák</i>	Gyakori áruhiány Elégedetlen vevők Magas készletszint	Magas készletszint Alapanyag-hiány Hosszú rendelés-teljesítési idő	Időnként áruhiány Magas készletszint Nem megfelelő fuvarszervezés
<i>Gátló tényezők</i>	Nem megfelelő folyamatszervezés Vezetői szakismeret hiánya Önállóság hiánya Erős költség-fókusz	Nem megfelelő folyamatszervezés Kommunikáció hiánya Vezetői elkötelezettség hiánya Nincs információ a költségkihatásról	Régi vállalati struktúra Szervezeti ellenállás Kommunikáció-hiány
<i>Ösztönzők</i>	Árbevétel-kiesés Vevők elpártolása: piacvesztés Versenytárs hasonló lépesei	Piacvesztés	Multinacionális jelenlét, esetleges piacvesztés Vezetői elkötelezettség

Ezzel együtt mégsem jellemző, hogy a probléma felismeréséig eljutottak volna. A gátló tényezők között elsődleges szerepet játszik a tanulási készség hiánya, a piacon való kreatív eligazodás képessége.

Az esettanulmányok felhívták a figyelmet arra, hogy a szervezeti célok összhangjához, a teljesítmény megfelelő méréséhez számos szervezeti elem szükségeltetik. Ezek közül az alábbiakra találtunk utalást a vállalatoknál:

- *Megfelelő felsővezetés*, amely képes átlátni a szervezet helyzetét, és képes kitűzni olyan célokat, amelyek biztosítják a szervezet hosszabb távú túlélését.
- *Működő – formális és informális – kommunikációs utak* és mechanizmusok léte is elengedhetetlen. Itt jegyezzük meg, hogy a formális célrendszerrel nagyon gyakran erősebb az informális vállalati norma- és célrendszer.
- *Kölcsönösen elfogadott – vagy legalább tiszteletben tartott – teljesítménymércék* kijelölése is szükséges. (Ehhez azonban már tudni kell, hogy mit is várunk el az adott osztálytól, csoporttól vagy egyéntől.)
- Végül, de nem utolsó sorban a *bizalom* a másik félben ahhoz, hogy legyen értelme a közös kommunikációnak,

Véleményünk szerint a logisztikai célok megítélése több szempontból is kérdéses:

- A magyar vállalatok döntő többségénél *nincs stratégiai tervezés, ezért nincs világos és jól kommunikálható szervezeti cél.*
- Mindhárom esettanulmányban alapvető szervezeti probléma volt a *kommunikáció* funkciók között, a hierarchia mentén és szervezetek között is.
- A szervezeti célok hierarchikus lebontásának rendszere és gyakorlata – nemcsak a cél hiánya miatt – hiányzik: a *vezetők módszertani felkészültsége* sok kívánnivalót hagy maga után.
- Jellemző a *szokások alapján történő irányítás* és operatív feladat végrehajtás. Az informálisan és implicit módon mégis körvonalazódó stratégia megvalósítását a teljesítménymérési rendszer gátolja.

Az elemzések végül a következő hipotézisek megfogalmazását teszik lehetővé:

*A szervezet egyes részei számára megfogalmazott teljesítmény-követelmények (célok) gyakran nem konzisztensek egymással.*

*A szervezeten belüli kommunikáció gátolja a teljesítménykövetelmények szervezeten bellüli terítését, így a teljesítmény visszafogásához vezet.*

*A nem összehangolt teljesítménymutatók halmaza gátolja a vállalati célok elérését csakúgy, mint a feladatok minél magasabb színvonalon való ellátását.*

### **III.1.5. Logisztikai erőforrások**

Az erőforrás-alapú vállalatelmélet kompetenciákat és képességeket előtérbe állító felfogásában a külső és belső környezet és a közöttük lévő kapcsolatok alapos ismerete elvitathatatlan a cég erőforrásainak minél hatékonyabb kihasználása érdekében. Ily módon az információ összegyűjtése és a megfelelő képességekre való fókuszálás kritikus.

A logisztikai folyamat irányításához például nélkülözhetetlen a vevői/fogyasztói igények ismerete, e nélkül nehézkes a megfelelő minőségű terméket/szolgáltatást a megfelelő költséggel és gyorsan megvételre felajánlani. Ezek az információk a tervezés fontos inputjai, hiszen éppen ezekre építve lehet meghatározni a legfontosabb szervezeti célokat (Bruns – Kaplan, 1987; Kaplan – Atkinson, 1989). A következő lépés pedig a célok eléréséhez szükséges termelési és logisztikai erőforrások azonosítása és allokálása. A következő proposíció a vállalati folyamatok stratégiai tervezéséhez szükséges információk rendelkezésre állását érinti.

*Azok a cégek, amelyek számára a döntéshozatalhoz szükséges információ széles körben rendelkezésre áll, hatékonyabbak a stratégia összeállításában. (Azaz az információ az első számú logisztikai erőforrás.)*

A kérdés körbejárására a vállalati esetek kvalitatív adatait használtuk fel (lásd 25. táblázat).

25. táblázat: A logisztikához kötődő erőforrások és képességek

	<i>Teszt vállalat</i>	<i>“A” vállalat</i>	<i>“B” vállalat</i>
<i>Integráció</i>	Szoros együttműködés a szállítókkal Integrált információs rendszer (információ-hiány)	Elszigetelt személyi számítógépek Laza kapcsolat a beszállítókkal Nincs szoros vevőkapcsolat	Információ rendelkezésre állása Szoros együttműködés a vevőkkel Integrált információs rendszer (modulok)
<i>Pozicionálás</i>	Hatalmi pozíció érvényesítése a beszállítóknál Stratégia – áruházlánc szinten létezik (annak földrajzi távolságot átfogó kommunikálása korlátozott)	Véletlenszerű piacralépés (a tapasztalat piaci érvényesítése minőség nélkül korlátozott) Stratégia teljes hiánya	Végso fogyasztó igényeinek ismerete Jó kapcsolat a vevőkkel, vevőismeret Vállalatismeret Jó kapcsolat a szállítókkal
<i>Agilitás</i>	Rugalmas az elérhetőségben, megközelíthetőségben		Vevői igények megismerése Soron kívüli igénykielégítés lehetősége
<i>Mérés</i>	Központi normának való megfelelés: költségtakarékosság (létszámléptetés)	Eseti, funkcionális értékelés	Kiszolgálási színvonal konzisztens mérése Vevői visszajelzések rögzítésének és elemzésének rendszere (terv) Benchmark keresése

A táblázatban kísérletet tettünk arra, hogy a nagy mennyiségű kvalitatív adathalmaz segítségével összeállítsuk az esetek főbb logisztikai képességeit. A három vállalat közül mindössze egy olyan volt, amelynek kiterjedt vevő- és szállítókapcsolatai voltak, és jelenlegi törekvései arra irányulnak, hogy a logisztikai döntéshozatalhoz szükséges információk elérhetőségét növeljék. Mindezek mellett, a három cég közül ők az egyetlenek, akik vállalati és cégstratégia összeállításával is foglalkoznak, a logisztikát pedig sikertényezőnek tekintik. A másik két cég ezzel szemben nem rendelkezik információkkal, miközben egyéb logisztikai képességeknek is sokkal korlátozottabban rendelkezik.

*Az információ összegyűjtésének képessége kihat a logisztikai stratégia minőségére.*



### ***III.1.6. A logisztikai és a szervezeti teljesítmény összefüggései***

Elemzéseink során kapcsolatot kerestünk az integrált logisztikai csatorna és a szervezet teljesítménye között.

Mivel a teljes minta elemzése csak hozzávetőleges információt adott arról, hogy adatbázis szinten milyen összefüggéseket remélhetünk, ezért sokkal nagyobb súlyt fektettünk a korábban kialakított két logisztikai klaszternek. Az elemzések sorra szignifikáns teljesítménykülönbségeket mutattak ki a két klaszter vállalatai között. A szórás azonban olykor magas volt, ezért úgy ítéltük meg, hogy létrehozunk további két vállalatcsoportot:

- A logisztikára fókuszáló vállalatok köre (68 db), amelyek a következő jellemzőkkel bírnak: a felsővezető legalább 4-esre értékelte a logisztika stratégiai jelentőségét, valamint valamennyien tagjai az erős logisztikai szemléletet adaptáló 1. klaszternek.
- A logisztikát negligáló vállalatok (53 db) éppen ellenkezően jellemezhetőek: a felsővezető maximum kettesre értékelte a logisztika sikerben játszott szerepét, így valamennyien a 2. klaszterbe tartoznak (gyenge logisztika szemlélet).

Így tehát elemzéseinket a minta három szintjén/szeletén folytattuk:

- teljes minta;
- erős és gyenge logisztikai logisztikai klaszterek;
- valamint logisztikára fókuszálók és azt negligálók csoportját.

Ismerjük meg először a logisztika sikerben játszott szerepének megítélése és a teljesítményelemek közötti kapcsolatokat.

*III.1.6.1. A sikerben játszott szerep és a teljesítmény közötti kapcsolat*

Mind a klaszter-szintű, mind a csoportszintű elemzés releváns eredményekhez vezetett, bár – várakozásainknak megfelelően – a fókuszáló és negligáló vállalatcsoportok között látványosabb a különbség. A következő táblázat tartalmazza a működés teljesítményének főbb dimenzióit (26. táblázat).

Három különböző dimenzióban vizsgáltuk a teljesítmény alakulását:

- A vállalat saját – három évvel korábbi – 1995-ös teljesítményéhez viszonyítva.
- Az iparági átlaghoz képest.
- A legerősebb versenytárshoz viszonyítva.

26. táblázat: A logisztikát negligálók és a fókuszálók teljesítménye

	Fókuszálók		Negligálók		Szignifikáns különbség
<i>Önmagához képest (1995)*</i>					
Saját termelésű készletek	2,87		2,86		
Vásárolt készletek	2,70		2,96		#
Termékminőség	4,05	+	3,75	+	#
<i>Iparági átlaghoz képest**</i>					
Árbevételarányos nyereség	3,17	+	2,89		#
Tőkejövedelmezőség	3,26	+	2,92		#
Piaci részesedés	3,18	+	3,10	+	
Termékminőség	3,73	+	3,80	+	
<i>Legerősebb versenytárhoz képest***</i>					
Költséghatékonyság	3,27	+	3,02		#
Piaci részesedés	2,94		2,85		
Termékminőség	3,65	+	3,50	+	#
Pontos szállítás	3,58	+	3,41	+	#
Rugalmas vevői igénykielégítés	3,71	+	3,58	+	#
Rugalmas termelési rendszer	3,47	+	3,26	+	#
Logisztikai rendszer hatékonysága	3,14	+	2,71		#
Rövid szállítási határidő	3,44	+	3,24	+	#
Jól szervezett elosztási csatornák	3,03	+	2,79		#
Magas színvonalú fogyasztói szolg.	3,33	+	3,33	+	
Integrált váll-i információs rendszer	3,14	+	2,75		#
Színvonalas vezetői információs rendszer	3,33	+	2,85		#
Gazdálkodási funkciók integrációja	3,18	+	2,90		#
Megfelelő készletek	3,37	+	3,25	+	#
Magas jövedelmezőség	2,99		2,90		
Megbízható alapanyag-ellátás	3,45	+	3,22	+	#

\* Miként változtak a vállalat alábbi jellemzői 1995 és 1998 között? (V5, 1999) Megj.: a változókat átkódoltuk ugyanarra a formára: 1 – gyengébb, 5 – jobb

\*\* Az iparági átlaghoz viszonyítva értékelje vállalatának/üzletágának teljesítményét! (V8, 1999) 1 – mélyen az iparági átlag alatt, 5 – iparágban élenjáró színvonalat jelentő

\*\*\* Milyen színvonalat ért el a vállalat a legerősebb versenytárhoz viszonyítva? (V7, 1999) 1 – teljesítményünk sokkal gyengébb, 5 – sokkal jobb

A fenti táblázat alapján elmondhatjuk, hogy a logisztikára fókuszáló vállalatcsoport valamennyi dimenzióban jobb – de minimum azonos – teljesítményt képes felmutatni, mint a logisztikát negligálók.

Különösen jelentős és szignifikáns a különbség a következőkben (27. táblázat):

27. táblázat: A logisztikai fókusz magasabb teljesítményének elemei

<i>Jövedelmezőség</i>	<i>Logisztikai teljesítmény</i>	<i>Termelési teljesítmény</i>
Árbevételarányos jövedelmezőség	Logisztikai rendszer hatékonysága	Termékminőség
Tőkejövedelmezőség	Rugalmas igény-kielégítés	Rugalmas termelési rendszer
Költséghatékonyság	Pontos szállítás	
Piaci részesedés	Rövid szállítási határidő	
	Jól szervezett elosztási csatornák	
	Megbízható alapanyag-ellátás	

Mindezek alapján feltesszük, hogy a logisztika vállalati sikerhez való hozzájárulása, felsővezetői szintű elismerése befolyással van a szervezeti teljesítményre.

***A logisztikai szemléletet felsővezetői szinten adaptáló vállalatok sikeresebbek, mint a logisztikai szemléletet nélkülöző vállalatok.***

### *III.1.6.2. Magasabb operatív teljesítmény, magasabb szervezeti teljesítmény?*

Operatív teljesítmény címszó alatt két terület teljesítményét értjük: a logisztikáét és a termelését. Az operatív teljesítmény operacionalizálásához a V7-es és V5-ös kérdés elemeit használtuk fel.<sup>109</sup> Az egyes elemek közötti választás során a vállalati interjúkon szerzett tapasztalatokra támaszkodtunk.

- Az operatív teljesítmény elemei a következők: költséghatékonyság, termékminőség, pontos szállítás, rugalmas termelési rendszer, rövid szállítási határidő, jól szervezett elosztási csatornák és magas színvonalú fogyasztói

<sup>109</sup> Elemeztük az 1996-os és 1999-es minta közös részét is, annak érdekében, hogy feltárjuk van-e kapcsolat az 1996-os logisztikát sikertényezőként kezelő vélemények és az 1999-es teljesítmények között. Előzetes várakozásunk azonban nem igazolódott, a vizsgált vállalati körben (45 vállalat) nem találtunk szoros kapcsolatot a két tényező között. A korreláció minimális értéke 0,05 volt, a maximális pedig 0,22.

szolgáltatás. Valamennyi teljesítménydimenzió a logisztikai csatorna elemeihez kapcsolódik.

- A szervezeti teljesítményt a következő mérőszámokkal/kategóriákkal mérjük: termékminőség, piaci részesedés, versenyképes árak, fizetőképesség, tőkejövedelmezőség, árbevételarányos jövedelmezőség és technológiai színvonal.

Ezután a teljes vállalati mintából elkülönítettünk két vállalati csoportot:

- az egyik csoportban olyan vállalatok vannak, amelyek a fenti dimenziókban – megítélésük szerint – nem maradnak el versenytársaiktól (azaz legalább 3-as értéket rendeltek hozzá valamennyi változóhoz).
- a másik csoportba azok a cégek kerültek, akik egyik fent felsorolt teljesítménydimenzióban sem jeleztek jobb teljesítményt, mint közvetlen versenytársaik (azaz maximum hármas értéket adtak minden változónak).

Az így létrejött 120 illetve 50 elemes mintán számos jövedelmezőséghez kötődő vizsgálatot végeztünk. Eredményeinket táblázatban foglaltuk össze (28. táblázat alább).

Az operatív teljesítmény fent tárgyalt operacionalizálása meghozta a várt eredményt. A két csoport közötti szignifikáns különbség mutatható ki valamennyi szervezeti teljesítmény-dimenzióban.

28. táblázat: Az operatív teljesítmény és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat

	<i>Erős operatív teljesítmény</i>	<i>Gyenge operatív teljesítmény</i>	<i>Szignifikáns különbség</i>
<i>Legfőbb versenytárshoz képest</i>			
Piaci részesedés	3,31	2,59	#
Termékminőség	3,78	2,84	#
Versenyképes árak	3,43	2,96	#
Jó fizetőképesség	3,59	2,84	#
Magas jövedelmezőség	3,38	2,85	#
<i>Saját 1995-ös teljesítményhez képest</i>			
Arbevételarányos nyereség	3,26	2,61	#
Tőkejövedelmezőség	3,27	2,41	#
Piaci részesedés	3,44	3,03	#
Technológiai színvonal	3,48	3,09	#
Menedzsment	3,62	3,35	
Termékminőség	3,92	3,53	#

1- gyengébb, 5 – jobb

Mindezek alapján megalapozva látjuk azt az előzetes proposíciót, miszerint *a magasabb magasabb termelési és logisztikai teljesítményt felmutató cégek kedvezőbb szervezeti teljesítményt képesek elérni.*

A vizsgálatok elvezettek bennünket három kapcsolódó hipotézis megfogalmazásához:

*A logisztikai szemléletet felsővezetői szinten adaptáló vállalatok sikeresebbek, mint a logisztikai szemléletet nélkülöző vállalatok.*

*A kimagasló operatív teljesítményt nyújtó cégek szervezeti teljesítménye kiemelkedő.*

*A kiemelkedő szervezeti teljesítményt nyújtó cégek nagyobb figyelmet szentelnek operatív folyamataik menedzselésének.*

### **III.2. fejezet: TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS INTEGRÁLT LOGISZTIKA**

Kerestük a választ arra a kérdésre is, hogy mennyiben – és esetlegesen milyen mechanizmusokon keresztül – támogatja a teljesítménymérés a logisztikát.

*RQ2: Milyen mértékben és hogyan tesz eleget a folyamatosan új követelményekkel szembesülő logisztika követelményeinek a teljesítmény mérése?*

A második kutatási kérdés (lásd RQ2 fent) arra keresi a választ, hogy a *teljesítménymérés mennyiben támogatja a logisztikai területet a válaszadásban.*

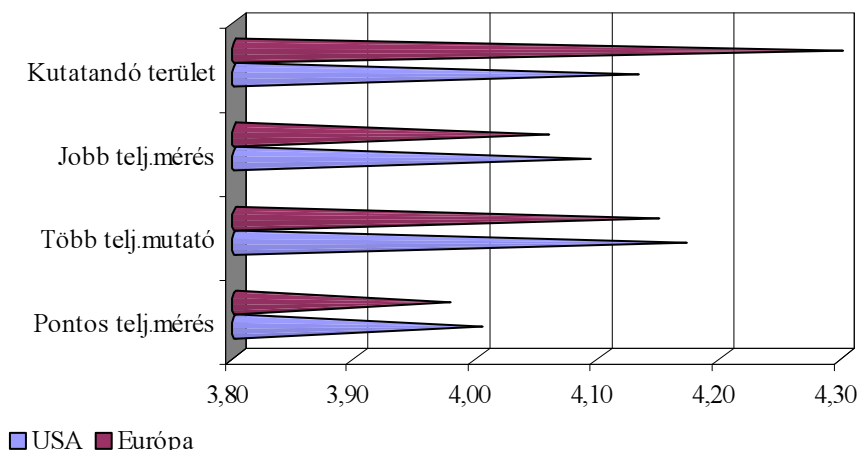
A teljesítménymérés vállalati életben betöltött jelentőségét elméleti oldalról alaposan körbejártuk a szakirodalom áttekintése során. Kérdés azonban, hogy e területen milyen messze lehet az elmélet a gyakorlattól.

A nyugat-európai és észak-amerikai trendek megismerése érdekében nézzük meg először, hogy hogyan viszonyulnak a logisztikai teljesítmény méréséhez a vállalatvezetők.

#### *Logisztikai teljesítménymérés a világ fejlettebb felén*

Logisztikai teljesítményméréssel kapcsolatos adatokat a CLM adatbázis is tartalmaz (18. ábra). Az ábra a következő kérdésekkel kapcsolatban ad információt.

*18. ábra: Logisztikai teljesítmény Amerikában és Nyugat-Európában (1995)*



*Jelmagyarázat: 1 – egyáltalán nem ért egyet, 5 – teljes mértékben egyetért*

A logisztikai folyamatok teljesítményének méréséhez napjainkban több mutatót használnak (USA 4,17; Európa 4,15), a mutatókat pontosabbnak tartják, mint az öt évvel ezelőtti (USA 4,00, Európa 3,98). Ez a két tényező is szerepet játszik abban, hogy a teljesítménymérés gyakorlatát lényegesen jobbnak ítélik, mint az öt évvel ezelőtti (USA 4,09; Európa 4,06).

Érdekes, hogy a logisztikai teljesítménymérést milyen erősen támogatnák kutatási projektek témájaként mindkét kontinensen (USA 4,13; Európa 4,30). Az európai vállalatvezetők által adott – öt éves összehasonlításban – magasabb érték az integrált logisztikai megközelítés frissességében rejlik, hiszen az Észak-Amerikában a logisztika lényegesen hosszabb múltra tekint vissza.

### ***III.2.1. A teljesítménymérés hazai gyakorlata***

Ahogy ezt már korábban is említettük, a logisztikai folyamatok teljesítményének mérése ugyanazokkal a gyermekbetegségekkel küszködik, mint az a szervezeti teljesítménymérés irodalmából látható volt korábban. Ez nem is meglepő, hiszen az integrált logisztika tulajdonképpen a vállalat alapfolyamatainak egészét testesíti meg. A folyamatok és tevékenységek konkrét, operatív napi munkát jelentenek, amelyeknek kapcsolódni kellene a cégstratégiában megfogalmazott célokhoz. Ez a kapcsolat azonban meglehetősen ritkán valósul meg (példaként lásd: Bowersox et al, 1989, 1992, 1995, Dixon et al, 1990). Kérdés, hogy mások-e a magyar



vállalatok e tekintetben, mint nemzetközi társaik. (A proposíció alapja az 5. ábra Teljesítménymérés fejezet végén).

*A hazai vállalatoknál a logisztikai teljesítmény mérése gyakran nem kapcsolódik – az explicit vagy implicit – szervezeti célokhoz.*

A következőkben bemutatjuk – a felmérés adatai szerint – legelterjedtebb módszereket és azok hasznosságát. A vállalati teljesítménymérés alkalmazott módszerei az elmúlt két évtizedben jelentősen kibővültek, átalakultak. A hagyományos pénzügyi kimutatások és mutatószámok mellett fontos szerep jutott a nem-pénzügyi dimenzióknak is. Ennek megfelelően külön kezeljük a pénzügyi illetve a nem-pénzügyi teljesítmény méréséhez használt mutatókat.

#### *III.2.1.1. A teljesítmény pénzügyi mutatói*

Az 1996-os felmérés alkalmával megállapítottuk, hogy a vállalatok egy jelentős része igen gyenge módszertani támogatással folytatja működését. Úgy tűnik, hogy e tekintetben nem történt áttörés – sőt, igazából még fejlődés sem – a két felmérés között eltelt három évben. Az a CLM-adatbázisban azonosított trend, hogy a vállalatok több és pontosabb teljesítménymutatót használnak a logisztika területén, nem érvényesül a hazai vállalatoknál.

Vegyük először az 1999-es vállalati válaszokat. Látható a táblázat első sorában, hogy a cash-flow kimutatás a legelterjedtebb mérési módszer, a válaszadók 77%-a – mintegy 240 – vállalat nyilatkozott alkalmazásáról. Ezt úgy is megfogalmazhatjuk, hogy a válaszadó több mint 300 vállalatnak mindössze 77%-a használja a leggyakoribbnak ítélt cash-flow kimutatást.

29. táblázat: A leggyakrabban használt mutatók és hasznosságuk (1996, 1999)

	1999		1996	
	Használja %-ban	Hasznosság	Használja %-ban	Hasznosság
Cash-flow kimutatás	77	3,70	77	4,28
Fix-változó költségek elkülönítése	74	3,85	73	4,15
Beszedési és fizetési idők elemzése	71	3,90	82	4,25
Készletforgási mutatók elemzése	66	3,56	77	3,89
Fedezeti pont számítás	60	3,68	63	4,02
Költségérzékenységi vizsgálat	52	3,54	58	3,83
Tevékenység-alapú termékkgt kalk.	47	3,35	53	4,00
Vevők ABC elemzése	40	3,18	49	3,91
Készletek ABC elemzése	37	3,02	47	3,78
Szűk keresztmetszet ktgelemzése	30	3,06	39	3,41
Ktg-alapú szállítóért. módszerek	27	2,99	39	3,49
Pénz-konverziós ciklus elemzése	26	3,04	41	3,93
Célköltség-számítás	20	2,76	34	3,66
Elosztási csatornák ktg-einek elemz	19	2,78	29	3,57
Logisztikai költségek tev. elemzése	16	2,58	29	3,23
Átmenő teljesítmény-számítás	8	2,33	20	3,06
BS mutatószám rendszer	6	2,4	na	na

1- egyáltalán nem hasznos, 5 – elengedhetetlenül hasznos

Ezt akár eredményként is elkönnyvelhetnénk, de ha megfordítjuk a kérdést, akkor mindjárt szürkébb lesz a képünk. A megkérdezett vállalatok 23%-a egyáltalán nem állít össze cash-flowt, 26%-a nem figyeli a fix és változó költségek arányát, 29%-uk nem elemzi a fizetési és beszedési idők közötti különbséget, 34%-uk nem figyeli a készletforgást – és még folytathatnánk hosszan a sort. A módszertani támogatás hiánya szembetűnő és adhat is magyarázatot a tevékenységek alacsony integrációs szintjére, a folyamatszemplélet elterjedésének hiányára.

Meglepő továbbá, hogy egyetlen teljesítménymérési mutató sem kapott legalább 4-es értéket az 1-től 5-ig skálán. *Ez a teljesítménymérés hiányzó elismertségére és elfogadottságára figyelmeztet.*

A teljesítménymérési gyakorlat feltérképezése alapján feltesszük:

***A hazai vállalati menedzsment teljesítménymérési – vagy más döntéstámogató – eszközökkel való támogatottsága alacsony.***

Megvizsgáltuk, hogy van-e különbség a két logisztikai klaszter vállalatai között. Az eredmények ugyan nem hoztak áttörést, de a kapott eredmények mégis igazolták

várakozásunkat: az erősebb logisztikai személet együtt jár a teljesítménymutatók extenzívebb alkalmazásával is.

A mutatók sorrendiségét illetően nincs különbség a két klaszter között, de a felhasználók arányában igen. A vállalatok nagyobb aránya használja az összes – általunk megemlített – mutatót.

30. táblázat: A leggyakrabban használt mutatók és hasznosságuk (klaszterenként)

	1999			
	1. klaszter Erős logisztikai szemlélet		2. klaszter Gyenge logisztikai szemlélet	
	Használja %-ban	Hasznosság	Használja %-ban	Hasznosság
Cash-flow kimutatás	88	3,89	75	3,78
Fix-változó ktgk elkülönítése	85	4,02	73	3,82
Beszedés és fizetés egy. elemzése	76	4,14	67	3,82
Készletforgási mutatók elemzése	76	3,77	64	3,46
Fedezeti pont számítása	68	3,92	60	3,60
Költségérzékenységi vizsgálat	64	3,81	44	3,34
Tevékenység-alapú termékktg kalk.	58	3,78	46	3,24
Vevők ABC elemzése	55	3,62	31	3,04
Készletek ABC elemzése	50	3,42	32	2,88
Szűk keresztmetszet ktg elemzése	35	3,41	26	2,93
Ktg-alapú szállítóért. módszerek	35	3,28	21	2,89
Pénz-konverziós ciklus elemzése	33	3,38	26	3,01
Célköltség-számítás	29	3,21	14	2,56
Elosztási csatornák ktg-einek elemz	24	3,04	14	2,64
Logisztikai költségek tev. elemzése	28	3,00	11	2,49
Átmenő teljesítmény-számítás	14	2,48	4	2,35
BS mutatószám rendszer	8	2,48	7	2,28

1- egyáltalán nem hasznos, 5 – elengedhetetlenül hasznos

A leggyakrabban alkalmazott módszerek között – amelyet a válaszadók legalább fele használ – egyértelmű a költség- illetve pénzügyi mutatók használatának dominanciája. A hasznosság megítélését illetően sincs ez másképpen: a hasznosság és a használat szorosan összekapcsolódik. Úgy tűnik, mintha az elterjedtség alapvetően befolyásolná a módszer megítélésének fontosságát.

*Az 1996-os és 1999-es minta összehasonlítása*

Az 1996-os állapothoz képest nem történt komoly változás 1999-ben. A sorrendiség tekintetében semmiképpen nem. Más jellemzőket illetően viszont érdekes az 1999-es és 1996-os eredmények összehasonlítása.

Az egyes technikák használatának arányszáma azonban még alacsonyabb is (pl. beszédési és fizetési idők együttes elemzése, készletforgási mutatók). Ennek magyarázatát nem feltétlenül a tényleges alkalmazás visszaesésében, hanem sokkal inkább a két minta szerkezetbeli különbségében látjuk. Mint korábban említettük, az 1996-os mintában a feldolgozóipari nagyvállalatok voltak felülreprezentálva, míg az 1999-es vállalati minta a középvállalatok dominanciájával jellemezhető. Ez viszont felveti a kérdést, hogy a nagyvállalatok módszertani támogatottsága valóban jobb-e, mint a középvállalati köré. A kérdés vizsgálatával azonban a jelen tanulmány keretei között nem foglalkozunk.

Vegyük szemügyre még egyszer a 30. táblázat: egyértelműen látszik, hogy a *logisztikai csatorna menedzsmentjét* közvetlenül érintő mérőszámok elterjedtsége és hasznossága különösen kedvezőtlen képet mutat. A logisztikához kapcsolódó mutatók közül mindössze két olyan volt, amely az “általánosan” használt mutatók közé sorolható.

- A beszédési és fizetési idők elemzése a válaszadók 71%-a által használt és igen magas, 3,9-es hasznosságértéket is kapott.
- A készletforgási mutató használatban (66%) és hasznosságban (3,56) is elmarad tőle.

A válaszadók kevesebb, mint fele használja és alacsony hasznosságúnak is tekinti az alábbi mutatókat:

- A logisztikai költségek tevékenység-alapú elemzését a válaszadók 16%-a jelezte. A hozzárendelt hasznossági mutató 2,58-as értéke azt jelzi, hogy különösebben nem is tartják szükségesnek az alkalmazását.

- A készletek ABC-analízisét a válaszadók 37%-a végzi, de hasznosságát nem ítélik túlságosan magasnak (3,02).
- A vevők ABC-analízisét a vállalatok 40%-a jelezte, s ennek 3,18-as értéke már kiemelkedő a logisztikai vonatkozású mutatók között.
- Az elosztási csatornák költségelemzésében még kevesebbeknek van tapasztalatuk, a válaszadók 19%-a 2,78-as átlagos hasznosságot rendelt hozzá.

Mivel a válaszadók valamennyi technikát leértékelték, ezért megnéztük, hogy a logisztikai teljesítménymérés fenti eszközei egy relatív skálán hol helyezkednének el. A válaszok átlagértéke 3,21, ezt tekintjük tehát a választóvonalnak. Valamennyi fenti mutató hasznosság-értéke elmarad ettől az értéktől.

A következtetés egyértelmű: a logisztikai mutatók használata és hasznossága is elmarad az átlagostól.

*A költségmutatók használata ellenére sem terjedtek el a logisztikában alkalmazható költség-alapú mérőszámok.*

*Az operatív tevékenységek költségmutatóinak hasznossága – a hazai vállalatok általános vélekedése szerint – alacsony.*

### *III.2.1.2. A teljesítmény operatív mutatói*

Az alábbi táblázat a termelési teljesítmény mutatóinak használatát és fontosságát veti össze. Meglepő, hogy a pénzügyi teljesítménymutatók jelentős alulértékelése után (nem szerepelt 4,2-esnél nagyobb értéket kapott teljesítménymutató!), az operatív teljesítmény mérőszámai ilyen magas értékeket kaptak.

31. táblázat: Kapcsolat a mutatók használata és fontossága között

	Használók aránya	Fontosság	
		Használók	Nem használók
Késztermék minőség	83,3	4,88	4,33
Termelékenység	75,1	4,54	3,73
Készletnyilvántartás pontossága	73,4	4,50	3,51
Vevői reklamációk száma	72,9	4,37	3,49
Rendelésteljesítés pontossága	71,2	4,64	4,04
Anyagjegyzék pontossága	70,7	4,59	3,30
Készletszintek	69,8	4,08	2,81
Nyersanyag minőség	69,5	4,60	3,74
Termelési átfutási idő	65,3	4,38	3,32
Rendelésteljesítés időtartama	63,3	4,51	3,47
Időnormák pontossága	62,0	4,29	2,98
Fázistermék minőség	54,8	4,51	3,13
Reklamáció kezelés gyorsasága	53,4	4,55	3,76
Állásidő (gép és/vagy munkás)	51,0	4,08	3,19
Vásárlói elégedettség	45,0	4,79	4,14
Gyártási útvonal pontossága	40,9	4,16	2,65
Minőségköltség	40,7	4,11	3,18
Átállítási idők	37,1	4,01	2,94
Keresleti előrejelzés pontossága	31,3	4,21	3,37
Terméktervezési idő	27,3	3,92	2,75

A táblázatból egyértelműen látható ugyanaz az összefüggés, amit a pénzügyi mutatóknál korábban már megfigyeltünk: az alkalmazott mutatók lényegesen hasznosabbak – a vezetők szubjektív megítélése szerint.<sup>110</sup> A két csoport szignifikánsan elkülönül egymástól, a használók és nem használók a mutatószám hasznosságáról nyilvánított véleménye alapján.

*Felmerül a kérdés, hogy ez a kapcsolat azt jelenti-e, hogy azért használják az adott mutatót, mert fontosnak ítélik, vagy ha már használják, akkor fontosnak is tartják. Az mindenesetre tény, hogy az előző adatfelvétel során a használat és a hasznosság között nem volt kimutatható ilyen szignifikáns különbség.*

A listából a késztermék minőségének mérése emelkedik ki (83% használja, hasznossága 4,88). A késztermék minőségét a mutatók egy nagyobb csoportja követi: a készletnyilvántartás pontossága (73,4% - 4,5), az anyagjegyzék pontossága (70,7%, - 4,59), a rendelésteljesítés pontossága (71,2% - 4,64), a nyersanyag

<sup>110</sup> A próbák (F,  $c^2$ ) minden értéke szignifikáns volt, így a csoportok jól elkülönültek.

minőség (69,5% - 4,6), a termelékenység (75,1% - 4,54), a készletszintek mérése (69,8% - 4,08) és végül a vevői reklamációk száma (72,9 – 4,37). Kevés vállalat méri viszont a keresleti előrejelzés pontosságát, a terméktervezési időt és az alkalmazotti javaslatok számát. (Viszonylag jelentős a szórás az egyes súlyoknál, ami vállalati csoportok elkülöníthetőségét valószínűsíti.)

A kérdés további elemzése már átvezet a stratégiai célok és az operatív teljesítmény összefüggéseihez.

### ***III.2.2. A célok és a mért teljesítmény összhangja***

Vizsgálni terveztük a szervezeti célok (elvárások) és a mért teljesítmény közötti kapcsolatot is. A mutatók és a célok összhangja arról adhat számunkra információt, hogy vajon a mutatók a megfelelő irányba navigálják-e a vállalatokat vagy sem.

Előzetes propozíciónk a következőképpen hangzott:

*Az alkalmazott módszerek/mutatók nem alkotnak konzisztens rendszert, nincsenek összhangban a stratégia fókuszával.*

A kérdés elemzését két szinten vizsgáljuk: először is megnézzük, hogy a vállalati célokat illetően milyen mérési gyakorlat jellemzi a vállalatokat, majd azt elemezzük, hogy a mutatók hasznossága és a használata közötti kapcsolat utal-e konzisztens teljesítménymérési gyakorlatra.

#### ***III.2.2.1. Fogyasztó-orientált működés***

Először is: a felsővezetők több mint 80%-a tartja vállalatáról, hogy a fogyasztók magas színvonalú kiszolgálása a meghatározó fontosságú a vállalat életében, addig a kiszolgálás mérésével és elemzésével, valamint az ehhez igazodó stratégia-építésről csak 21%-uk tett említést. Ráadásul a vállalatok 31%-a egyáltalán nem rendelkezik semmilyen rendszeres adattal a fogyasztói igénykielégítés minőségéről. Ehhez már csak egy kis adalék, hogy a vállalatok további 25%-a rendelkezik ugyan

a fogyasztótól származó adatokkal, de nem elemzi azokat, nem használja fel a működési jellemzők fogyasztó igényeihez igazodásra.

Megvizsgáltuk még, hogy a vevőhöz kötődő teljesítménymutatók összhangban vannak-e a felsővezetők fogyasztó-orientációs elképzelésével. A következő információk gyűjthetők ki a kérdőívből (32. táblázat):

- Fogyasztói/vevői megelégedettség. Mindössze a vállalatok 61%-a használja, bár fontosságban 4,5-ös értékével a legfontosabbak között van.
- Reklamáció kezelési ideje: A vállalatok 44%-a méri, fontossága 4,3.
- Vevői reklamációk száma: 83%-a használja és fontossága 4,26.

A három kategória körülbelül azonos fontosságú – a vállalatvezetők által adott súlyok alapján. A fogyasztói kiszolgálást mérő mutatószámok közül egyedül a vevői reklamációk száma felel meg a széles körben használt kategóriának. Ahhoz képest, hogy a domináns válaszadói kör – logisztikai klasztertől függetlenül – fogyasztó-orientált, a mutatók elterjedtsége – nagy jóindulattal – szerénynek mondható.

32. táblázat: Fogyasztói kiszolgálás: célok és mutatók

	Vásárlói elégedettség		Reklamáció kezelési ideje		Vevői reklamációk száma	
	Használat %	Fontosság	Használat %	Fontosság	Használat %	Fontosság
<i>Használja</i>	61	4,50	44	4,33	83	4,26
<i>Nem használja</i>	48	4,49	54	4,23	74	4,19
<i>Átlag</i>	49	4,49	53	4,24	74	4,20

1- egyáltalán nem, 5 - meghatározó

Ezek az adatok egyértelműen arra utalnak, hogy az elméletileg és nagy magabiztonsággal kijelentett cél – a fogyasztó-orientáció – sokkal inkább csak verbálisan része a vállalati működésnek. A fogyasztó minél jobb kiszolgálása a legtöbb vállalat számára egy divatos menedzsment frázis, aminek nincs komoly hatása a napi operatív tevékenységek menedzselésére.



### III.2.2.2. *A mutatószámhasználat konzisztenciája*

Az alkalmazott módszerek használata és hasznossága – mind a pénzügyi, mind a termelési kérdőívben szereplő kérdéseknél – magas korrelációt mutat (0,87).<sup>111</sup> A magas korreláció a teljesítménymutatók hasznossága és használata közötti szoros kapcsolatra utal.

Ez azonban kétféle jelenséget is takarhat (mint ahogyan azt már korábban is említettük): egyrészt szó lehet arról, hogy a vállalatok valóban azokat a mutatókat használják, amit fontosnak találnak; másrészt adódik az önigazolás szükségessége: ha már használjuk, akkor biztos hasznos is.

Úgy ítéljük meg, hogy nagy valószínűséggel ez utóbbiról van szó, és nem konzisztens teljesítménymérési gyakorlatról. Éppen emiatt úgy ítéljük meg, hogy a hasznosság – használat értékpárok további elemzése nagy óvatosságot igényel, mert könnyen torzított információval szolgálhat.

Vannak olyan mutatók, amelyek az *átlag feletti hasznosság ellenére átlag alatti méréssel jellemezhetőek*. Ezek a mutatók a következők:

- Rendelésteljesítés késése: hasznossága 4,5; miközben a válaszadók 68%-a használja.
- Vevői megelégedettség: hasznossága 4,51; míg a válaszadók kevesebb, mint fele használja (49%).
- Reklamációk kezelésének ideje: hasznossága 4,3; és a válaszadók valamivel több mint fele használja (54%).
- Kereslet-előrejelzés pontossága: hasznossága valamivel alacsonyabb, mint az eddigieké 3,7; és a lekérdezett vállalati körnek mindössze harmada használja (33%).

Ezek azok a rések, amelyeket a teljesítménymérésnek célszerű lenne betölteni, hiszen úgy tűnik van igény a mutatókból származó információkra.

---

<sup>111</sup> A pénzügyi mutatókhoz kötődő korrelációs együttható értéke valamelyest meghaladja az operatív mérőszámok együtthatóját.

Találtunk viszont jónéhány olyan mutatót, amelyet az *átlagosnál kisebb hasznosság ellenére az átlagosnál többen használnak*. A pénzügyi mutatók között jónéhány található, hiszen a mutatók relatív alulértékeltisége volt ott jellemző. Fel is merül a kérdés, hogy ez a fontosság a pénzügyi kérdőívet kitöltők más preferencia-rendszeréből fakad-e, vagy valóban hasznosabbak és fontosabbak az operatív teljesítmény mérőszámai.<sup>112</sup>

Mindezek alapján a következő összefüggések érdemelnek megfontolást:

*A hazai vállalatoknál a logisztikai csatorna operatív teljesítménye nem kapcsolódik az explicit vagy implicit szervezeti célokhoz.*

*Az alkalmazott módszerek illetve mutatók nem konzisztensek.*

Innen már csak egy lépés, hogy belássuk, a nem releváns területeken mért információk nem segíthetik a döntéshozót.

*A teljesítménymérésből származó információk gyakran nem relevánsak a stratégiai és operatív menedzsment aktuális kérdéseihez.*

### ***III.2.3. Információ-áramlás a szervezetben***

A kutatás irodalom-feldolgozó fázisában úgy ítéltük meg, hogy a legtöbb vállalat végez valamilyen teljesítménymérési tevékenységet, mégis megkérdőjelezhető a különböző jelentésekben hozzáférhető adatok minősége, információ-tartalma.

Előzetes propozíciónk a következő volt:

*A teljesítménymérés outputjai gyakran nem relevánsak a stratégiai és operatív menedzsment számára.*

---

<sup>112</sup> A mutatószámok problémájáról beszélgetve felmerült a cash-flow-val kapcsolatos elégedetlenség az egyik interjún, ahol úgy tűnt számomra, hogy az interjúalany nem értette egészen a cash-flow jelentőségét, ezért csupa nyűgnek érezte összeállítását. (Nem figyelték rendszeresen a cash-flowt, csak a pénzügyi év végén állították össze a mérleggel és eredménykimutatással együtt.)

*A teljesítménymérés outputja gyakran nem jut el a döntés-előkészítésért felelősökhöz.*

A szervezeten belüli információ-áramlással kapcsolatosan a következő témákat tárgyaljuk: kontrolling és a szervezeten belüli információ-áramlás (P13 és P14), de visszautalunk az információs technológiát és a belső kommunikációs utak átjárhatóságát érintő eddigi elemzéseinkre is.

A válaszadó vállalatok 24%-ában van önálló kontrolling szervezet és 75%-ában készülnek rendszeresen jelentések a felsővezetés számára.<sup>113</sup>

A logisztika számára viszonylag kevés helyen készül kontrolling jelentés. A 237 válaszadóból mindössze 67 jelezte, hogy eljut jelentés a logisztikához: 2 esetben hetente, 38 vállalatnál havonta, 12-nél negyedévente, 5-nél félévente és 10-nél évente.

A termelés – ahogyan már megszokjuk lassan – sokkal kedvezőbb helyzetben van: 35 vállalat (15%) hetente, 100 (42%) havonta, 35 (15% negyedévente), míg 6-8%-uk félévente illetve jut hozzá kontrolling jelentésekhez.

További érdekesség, hogy még az új versenykritériumnak számító minőség is csak a kontrolling-jelentések kevesebb, mint felében szerepel (48%).

---

<sup>113</sup> Igazán nem a készülő kontrolling jelentések száma az, ami érdekes, hanem az a magas vállalati arány, ahol sem a termelés, sem a logisztika számára nem készülnek visszacsatolást jelentő kontrolling-jelentések.

32. táblázat: A kontrolling jelentések információi

	Szerepel		Fontosság	
	%	Sorrend	Fontos	Sorrend
Számviteli kimutatásból adat	94	1	4,62	1
Tervhez visz. teljesítmény-alakulás	83	2	4,25	6
Értékesítési mennyiség mutatószáma	82	3	4,45	4
Pénzügyi mutatószám	82	4	4,53	2
Költségelemzés	80	5	4,47	3
Erőforrás-kihasználtság	52	6	4,07	11
Termelékenység	49	7	3,96	12
Minőségi információk	48	8	4,43	5
Rendelésteljesítés pontossága	41	9	4,24	7
Vevők elégedettsége	39	10	4,21	8
Beszállítók teljesítménye	36	11	3,85	14
Versenytársak helyzete	33	12	4,09	9
Rendelésteljesítés rugalmassága	26	13	4,08	10
Kiszolgálási idő alakulása	18	14	3,87	13

A kontrolling jelentések elsősorban számviteli információkat tartalmaznak, ez is kapta a legfontosabb besorolást (4,62) a mutatók/kimutatók között. Szorosan utána ott szerepelnek a pénzügyi kimutatók (4,53), a költségelemzés (4,47) és a terv/tény elemzések (4,25). A nem-pénzügyi mutatók közül a minőségi információk (4,43 – 48%), a rendelteljesítés pontossága (4,24 – 41%) és a vevő elégedettsége (4,21 – 39) tartozik a legfontosabb mutatószámok közé. Meglepő viszont, hogy alkalmazásuk a kontrolling jelentéseket készítő vállalatok kevesebb, mint felére jellemző.

Az információ-áramlás kérdését azonban nemcsak a készülő kontrolling jelentések gyakorisága és azok tartalma befolyásolja, hanem az információ-áramlást biztosító informatikai fejlettség és szervezeti belső kommunikációs utak. Ezeket a kérdéseket kimerítően tárgyaltuk a III.1. fejezetben. Ott bemutattuk, hogy mindkét tényező alapvető problémákkal küszködik, gátolva ezzel a megfelelő információ eljuttatását a döntéshozói pontra. Ezzel együtt is ki kell emelnünk ismét, hogy a kontrolling és a beszerzés voltak a legkevésbé számítógépesített területek.

Megjegyezzük továbbá, hogy esettanulmány-vállalatok közül kettőben jelezték, hogy kapnak ugyan jelentéseket, amelyekben vannak bizonyos mutatók, de nem tartják igazán hasznosnak az így kapott adatokat. Néhányan jelezték, hogy más mutatókra lenne szükség, amit esetenként saját maguknak állítanak elő, míg mások

– úgy tűnt, hogy – a mutatószámok szükségességét kérdőjelezték meg. a szükséges mutatót. A probléma tehát itt is a már többször említett belső kommunikációs problémákra, valamint a nem megfelelő módszertani felkészültségre vezethető vissza.

A rendelkezésre álló adatbázis elemzése, valamint az esettanulmányok tapasztalatai alapján úgy ítéljük meg, hogy előzetes proposíciónk megerősítést nyert.

*A teljesítménymérés outputjai gyakran nem relevánsak a stratégiai és operatív menedzsment számára.*

*A teljesítménymérés outputja gyakran nem jut el a döntés-előkészítésért felelősökhöz.*

Térjünk át a szervezeti teljesítménymérés és az integráció kérdésének tárgyalására.

### **III.3. fejezet: TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS INTEGRÁCIÓ**

Az eddigiekben azt vizsgáltuk, hogy a teljesítménymérés hogyan támogatja a folyamatok integrált menedzsmentjét. Most megfordítjuk a kérdést, s arra keresünk választ, hogy érvényesülnek-e az alapfolyamatok integrációjával való törekvések, s ha igen, akkor milyen mechanizmusokon keresztül.

*Mennyiben és milyen mechanizmusokon keresztül érvényesülnek a teljesítménymérésben az alapfolyamatok integrációjával kapcsolatos törekvések? (RQ3)*

A kérdést két területen keresztül kívánjuk megközelíteni. Egyrészt vizsgáljuk a mérési szinten megjelenő integrációt, másrészt pedig kitérünk a logisztikai teljesítménykövetelmények többdimenziós természetére.

#### **III.3.1. Integráció mérési szinten**

Az irodalom feldolgozása során azt tapasztaltuk, hogy a teljesítménymérés integráltsága általában elmarad a logisztikai csatorna tevékenységei terén végbement információtól. Jellemző módon az anyagi folyamatok integrációs törekvése húzza magával – időben később – a teljesítménymérés átalakítását. Az 1996-os “Versenyben a világgal” felmérés elemzés tanulmányai jeleztek előrelépést mindkét vizsgált területen (Bodnár et al, 1997; Csányi et al, 1997; Gelei, 1997; Demeter, 1997). Személyes tapasztalataink (pl., előzetes interjúk, esettanulmányok, vezetői szaktanfolyamok) alapján azt feltételeztük, hogy a teljesítménymérés nem képes kielégíteni az integrált logisztika igényeit.

Bár az első kutatási kérdés tárgyalásakor már beláttuk, hogy a hazai vállalatok anyagi folyamatainak integrációja elmarad a Nyugat-Európában vagy Észak-Amerikában szokásostól, mégis vannak jelei az integrációnak. A logisztikai

fejlettséget alapul véve elkülöníthető például logisztikai szemléletben erősebb és gyengébb csoport.

Előzetes proposíciónk a következőképpen hangzott:

*A magyar vállalatok teljesítménymérésében tapasztalható integrációs szint elmarad az anyagi folyamatok területén – eddig már végbement – integrációtól.*

A szervezeten belüli célok és teljesítménymérési eszközök konzisztens rendszerét érintő kérdéseket már részletesen tárgyaltuk az előző két kérdés kapcsán. Az ott megjelenő következtetéseket nem szeretnénk ismételni. Kitérünk viszont az integrált rendszerek használatára.

Az 1999-es pénzügyi kérdőívben megkérdeztük a vállalatvezetőt a Balanced Scorecard használatáról és hasznosságáról. Az eredmények a 28. táblázatban láthatóak (149. oldal).

A teljes minta szintjén a vállalatok mintegy 6%-a nyilatkozott úgy, hogy használja, de a hasznosságát meglehetősen alacsonyra értékelték (2,4). Ez nemcsak a teljes lista utolsó előtti helyét jelenti, hanem az abszolút skálán is majdnem felesleges mutató minősítést kapta.

A logisztikai klaszterek ilyen szempontú elemzése nem mutat lényeges különbséget a használatot illetően. Az erősebb logisztikai klaszter ugyan valamelyest magasabbra értékeli a balanced scorecard teljesítménymérési rendszer hasznosságát (2,48) szemben a gyengébb logisztikai klaszterrel (2,28). Az érték azonban így is elmarad a 3-as szinttől.

Az eddigi eredmények alapján állítjuk:

*A magyar vállalatok működésében a teljesítménymérés integráltsága még nem tűnik dominánsnak.*

*Megítélésünk szerint a vállalatok alapfolyamatainak integráltsága előrehaladottabb, mint a teljesítménymérés gyakorlata.*

A rendszerszintű teljesítményméréssel kapcsolatos hiányosságok feltárása után térjünk át arra, hogy milyen dimenziókban is történik a teljesítmény mérése.

### ***III.3.2. A teljesítmény többdimenziós mérése***

A nemzetközi szakirodalomban gyakran emlegeti, hogy a domináns költségfókusszal szemben egyre fontosabbá válnak más, a fogyasztói kiszolgálással kapcsolatba hozható tényezők. Az 1996-os "Versenyben a világgal" logisztikai eredményeinek elemzése egyértelműen a költség-fókusz elsődlegességét mutatta ki (Gelei, 1997).

Ennek ismeretében propozíciónk a következőképpen hangzott:

*A szervezeti teljesítménymérés lehetséges dimenziói (költség, minőség, idő, rugalmasság, szolgáltatás színvonala) közül domináns a költség, miközben a többiek jelentősége is nő.*

Az újabb felmérés adatai alátámasztják az irodalomban megjelenő tendenciát. Eddigi elemzéseink egyértelműen jelzik, hogy a költség mellett a minőség is versenytényezővé vált.<sup>114</sup> A késztermék minősége került az első helyre 4,88-as értékével, míg a gyártási minőség a termelési célok között foglalja el első helyét 4,5-os értékkel. Az eredmények alapján a minőség nemcsak a költséghez zárkózott fel, hanem valószínűleg meghatározó versenytényezővé vált.

1996-hoz képest szembetűnő a változás. Akkor domináns költség-fókuszról beszélhattünk, s az egyéb teljesítménydimenziók szerepe lényegesen elmaradt ettől. Az adatok azt valószínűsítik, hogy nálunk is végbement az a változás, amelyben a költség a korábbi rendelés-elnyerési kritérium költségből képesítő kritérium lesz: az igazi kérdés a vevők számára, hogy kitől kapja meg jobb minőségben az adott terméket.

A logisztikai klaszterek vizsgálata egyértelműen jelzi, hogy az erősebb logisztikai klaszter éppen a vevői igényekre való rugalmasabb és gyorsabb reagálás mutatóiban szignifikánsan jobb teljesítményt jelez. Ebben a vállalatcsoportban a minőség mellett a rugalmasság, a vevői megelégedettség és az idő is meghatározó versenyelőny lett.

A különböző teljesítménydimenziók mérőszámait a táblázat összefoglalóan mutatja:

---

<sup>114</sup> Lásd: az első kutatási kérdésben a szervezeti célok és a teljesítmény viszonyát.



33. táblázat: A vállalati teljesítménymutatók aggregált listája (1999)

	Használja %	Sorrend	Fontosság	Sorrend
<i>Minőség</i>				
Késztermék minőség (T)	83	1	4,88	1
Nyersanyag minőség (T)	70	8	4,60	3
Fázistermék minőség (T)	55	14	4,51	7
<i>Pontosság</i>				
Készletnyilvántartás (T)	73	6	4,50	8
Rendelésteljesítés (T)	71	7	4,64	2
Anyagjegyzék (T)	71	7	4,59	4
<i>Fogyasztói kiszolgálás</i>				
Vevői reklamációk száma (T)	73	5	4,37	10
Rendelésteljesítés pontossága (T)	71	7	4,64	2
Reklamáció kezelés gyorsasága (T)	53	15	4,55	5
<i>Idő</i>				
Rendelésteljesítés időtartama (T)	63	11	4,51	7
Reklamáció kezelés gyorsasága (T)	53	15	4,55	5
Termelési átfutási idő (T)	65	10	4,38	9
Időnormák pontossága (T)	62	12	4,29	11
Állásidő (T)	51	17	4,08	13
<i>A működés gazdaságossága</i>				
Termelékenység (T)	75	3	4,54	6
Készletszintek (T)	70	8	4,08	12
Állásidő (T)	51	17	4,08	13
<i>Pénzügy</i>				
Beszedési és fizetési idők (P)	71	7	3,90	14
Fix-változó költségek elkülönítése (P)	74	4	3,85	15
Cash-flow kimutatás (P)	77	2	3,70	16
Fedezeti pont számítás (P)	60	13	3,68	17
Készletforgási mutatók elemzése (P)	66	9	3,56	18
Költségérzékenységi vizsgálat (P)	52	16	3,54	19

1 – nem fontos, 5 – fontos

Eredményeink számos kérdést vetnek fel. Ezek közül talán a legfontosabb, hogy hogyan befolyásolja ezt a folyamatot a magyar vállalatok fejlődési sajátosságai. A piacgazdasági szemléletet nélkülöző vállalati működés és vezetői gondolkodás valószínűleg befolyásolja a jelen gyakorlatát is. A korábbi nem erőforrás-takarékos működés miatt szorító szükségszerűség lett a költségcsökkentés, miközben a – globalizált – piaci működés kikényszeríti az egyéb szolgáltatási követelmények teljesítését is.

A felvetett kérdéshez kötődő főbb megállapításaink a következők:

*A költség helyett a minőség vált a meghatározó versenyelőnyforrássá.*

*A költségek szerkezetének megismerését lehetővé technikák csak igen szűk körben jelennek meg a vállalati gyakorlatban.*

*A logisztikai szemlélet ráirányítja a figyelmet a vevői megelégedettségre, a rugalmas alkalmazkodásra és a gyors váltás képességére.*

## FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSOK

Tanulmányunk alaptétele, hogy *a logisztikai csatorna tevékenységeinek szervezettsége és integrált szemléletű menedzsmentje hatással van a vállalat sikerére és versenyképességére*. Munkánk célja ennek az alaptételnek a körüljárása, és az erre vonatkozó empiria felvonultatása volt.

A vizsgálat középpontjában az alábbi kérdések álltak:

- *Melyek azok a tényezők illetve mechanizmusok, amelyek gátolják vagy ösztönzik a logisztika explicit vagy implicit céljainak megvalósulását? (RQ1)*
- *Mennyiben és hogyan tesz eleget a folyamatosan új követelményekkel szembesülő logisztika követelményeinek a teljesítmény mérése? (RQ2)*
- *Mennyiben és milyen mechanizmusokon keresztül érvényesülnek a teljesítménymérésben az alapfolyamatok integrációjával kapcsolatos törekvések? (RQ3)*

Az egyes kutatási kérdések vizsgálatához több előzetes proposíciót is megfogalmaztunk. Következtetéseink alátámasztásához a “Versenyben a világgal” kérdőíves adatbázisának, valamint három hazai vállalatnál készült interjúsorozat kvalitatív adatainak elemzéseit használtuk. Megjegyezzük, hogy érvelésünk középpontjában a Versenyképesség adatbázis statisztikai elemzésének eredményeit helyeztük. Azokon a pontokon, ahol az esetek közvetlen tapasztalatai szükségesek a téma körüljárásához, kitérünk az esettanulmányok interjúinak elemzésére. (Az esettanulmányok részletes ismertetésére a jelen keretek között – terjedelmi okok miatt – nem térünk ki.)

Feltáró tanulmányunk főbb megállapításait a kutatási kérdéseknek megfelelő struktúrában foglaljuk össze.

## RQ1: A LOGISZTIKAI CÉLOK MEGVALÓSULÁSÁNAK AKADÁLYAI ÉS ÖSZTÖNZŐI

Arra a kérdésre próbáltunk meg választ adni, *hogy melyek azok a tényezők illetve mechanizmusok, amelyek gátolják vagy ösztönzik a logisztika explicit vagy implicit céljainak megvalósulását*. Először vegyük sorra azokat a főbb elemeket, amelyekre vonatkozóan megállapításokat fogalmaztunk meg.

1. A logisztikai csatorna tevékenységeinek integráltsága. A logisztikai csatorna alapfolyamatainak, azaz a beszerzés – termelés – értékesítés láncnak a “Versenyben a világgal” kutatás során lekérdezett vállalati körben alacsony fokú volt az integrációja mind 1996-ban, mind 1999-ben.

Ezt a megállapításunkat a következőkkel tudjuk alátámasztani:<sup>115</sup>

- *Sikerben játszott szerep (K).* A minta egészének vállalatvezetői átlagértékelése szerint, a logisztika sikerben játszott szerepe gyenge. Stabílan az utolsó pozíciót kapta mindkét felmérésben valamennyi felsővezető véleményének átlagában.
- *Vállalaton belüli erőpozíció (K).* Az egyes szakterületek egymásra hatásának vizsgálata ugyanazt a képet tükrözte, mint a sikerben játszott szerep. A logisztika a legkisebb befolyással bíró szakterület, és rá próbálnak a legkevésbé hatni. (A termelési funkció lényegesen kedvezőbb helyzetben van.)
- *A hierarchiában elfoglalt hely (K).* Az integrált logisztika funkciói között jelentős egyensúlytalanság figyelhető meg: a termelés és az értékesítés dominánsan felsővezetői szinten képviselteti magát, míg a készletgazdálkodás, a beszerzés és a logisztika operatív vezetés alatt álló szakterület.
- *Számítógépes támogatottság (K).* Az egyes szakterületek számítógépes támogatottsága lényegesen különbözik. Az értékesítés és a készletgazdálkodás relatíve jó helyzetben van, mert itt a legjellemzőbb a valós idejű adattovábbítás gyakorlata. A termelés és a logisztika átlagos helyzetben van. A beszerzés és a kontrolling informatikai háttere viszont igen gyenge, magas a számítógép nélküli munkavégzés aránya. A logisztikai rendszer egyensúlya tehát információ-áramlás oldalról nem biztosított.

<sup>115</sup> A tényező megnevezése után zárójelben a tanulmányban használt adatforrás megnevezése szerepel. K – kérdőív, E – esettanulmány.

- *Logisztikai teljesítmény (K).* A szállításhoz kötődő teljesítésményelemek szintjén százalékosan nincs változás a lekérdezett vállalati körben, habár a vezetői vélemények jelentős növekedést jeleznek. (A vezetői véleményekben valószínűleg az elvárások lecsapódásának lehetünk tanúi, nem pedig a tényleges tendenciát mutatják.)

Mindezek után megalapozottnak látjuk azt a megállapítást, hogy *a logisztikai csatorna tevékenységei között szakadási pontok vannak mind az anyag-, mind az információ-áramlásban.* Ezt a szakadást egyértelműen alátámasztja a vállalati sikerben játszott szerep megítélése, a vállalat működésében játszott szerep, a hierarchiában elfoglalt hely és a számítógépes támogatottsága.

Vizsgálódásunk során feltettük, hogy a vállalatok logisztikai jellemzői eltérőek lehetnek annak függvényében, hogy felsővezetőik hogyan ítélik meg a sikerben játszott szerepüket. *Két vállalati klaszter* különült el egymástól: az egyikbe az erős logisztikai szemlélettel, míg a másikba a gyenge logisztikai szemlélettel rendelkező vállalatok kerültek. Elemezve a két klaszter közötti különbségeket, azt találtuk, hogy az *erős logisztikai szemlélettel rendelkező cégeknél lényegesen jobb a helyzet a logisztika integráltságát jelző tényezőkben*, mint a gyenge logisztikai szemléletű cégeknél: valamennyi dimenzióban pozitívabb eredményt tudnak felmutatni, de a szakadásokkal teli vállalati működés rájuk is jellemző.

Az 1996-os és 1999-es minta összehasonlítása alapján azt mondhatjuk, hogy az elmúlt három évben nem történt lényeges szemléletbeli változás. Ennek azonban ellentmondanak a következők:

- A vállalati esettanulmányok tapasztalatai arra engednek következtetni, hogy a vállalatvezetők – a vállalat jelenlegi gyakorlatához képest – nagyobb súlyt kívánnak fektetni az alapfolyamatok összehangolásának, s ezért tényleges akciók is szerveződnek. (Ez az eredmény nem cáfolja a statisztikai elemzést, hiszen elszigetelt esetekről van szó.)
- Elemeztük az 1996-os és 1999-es minta közös részét, (89 vállalat), és az eredmények azt mutatják, hogy ebben a vállalati körben a logisztika felsővezetői megítélése jelentős mértékben javult.

Ez a körülmény jövőbeli kutatások lehetőségét veti fel, amire a következő részben még visszatérünk.

2. A szervezeten belüli célok összehangoltsága. A vállalati célrendszer vizsgálata során egyértelművé vált, hogy a vállalatok nem rendelkeznek egységes célokkal, az egyes szintek felé – explicit vagy implicit módon – eljutó teljesítménykövetelmények (célok) nem képeznek egységes rendszert. Ennek a feltevésünknek az alátámasztása érdekében vizsgáltuk a szervezeti és operatív célok rendszerét, valamint a döntésekbe való bevonás mértékét.

Megállapításunkat a következő kutatási eredmények támasztják alá:

- *Vevőkiszolgálás, mint szervezeti cél (K).* A vizsgált vállalati kör felsővezetői mindkét felmérés alkalmával a fogyasztó minél jobb kiszolgálását nevezték meg a szervezet legfontosabb céljának. A logisztikai szemléletű vállalatok (1. klaszter) nagyobb jelentőséget tulajdonítanak vevőiknek, mint az azt nélkülözők.
- *Profittermelés, mint szervezeti cél (K).* Jelentős támogatottságot kapott a minél nagyobb profittermelés cél is, a felsővezetői gondolkodásban játszott szerepe viszont lényegesen elmarad a fogyasztói igény-kielégítésétől. Szignifikáns különbség mutatható ki a logisztikai szemlélet különbségeit illetően: az erős logisztikai szemléletű felsővezetők lényegesen nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a profittermelésnek.
- *A döntésekbe való bevonás mértéke (K).* A közös döntéshozatal alapvető a szervezeten belüli információ-áramlás és elkötelezettség szempontjából. A logisztikai szemléletet adaptáló vállalatoknál nagyobb jelentőséget tulajdonítanak a kollektív és több szempontot felvonultató döntéshozatalnak, a felsővezető mellett az egyes szakterületek is képviselhetik véleményüket és érdeküket. A logisztikai szemléletet nélkülöző – integrációt kevésbé fontosnak ítélő – vállalatoknál viszont dominánsan a felsővezető dönt az egyes kérdésekben, az egyes szakterületek nem kerülnek bevonásra.
- *Operatív célok (K).* Az operatív szinten megjelenő – valós vagy vélt – teljesítménykövetelmények szabják meg azt az irányt, hogy merre megy a vállalat. Az adatbázis elemzésének eredményei azt mutatják, hogy meghatározó a gyártási minőség javítása és az egységköltség javítása. Kiemeljük még a funkciók közötti belső kommunikáció javítását, ami alapvető szervezeti területre irányítja a figyelmet. A logisztikai klaszterek vizsgálata alapján megállapítható, hogy az erős logisztikai szemlélet klaszter minden dimenzióban nagyobb fontosságot tulajdonít az operatív céloknak, igazán szignifikáns különbség viszont a rugalmasság és vevői kiszolgálást javító dimenziókban mutatkozik

(ezek: rendelésteljesítési idő, termékválaszték, termékfejlesztési ciklus, külső partnerrel való kommunikáció, termékváltási képesség).

A kutatási eredmények alapján néhány fontos megállapítást tehetünk:

A hazai vállalatok többsége kiemeli a fogyasztók minél jobb kiszolgálását, de egyetért a profit növelésének céljával. A logisztikai szemlélet adaptálásával szignifikánsan nagyobb a profit növelésének igénye. Feltételezzük tehát, hogy a *folymatorientáció magasabb jövedelmezőségi elvárásokkal jár együtt*. A kapcsolat iránya további kutatást igényel.

A célokkal való azonosulás ellenére a *hazai vállalatok döntő többsége stratégiai – vagy legalábbis jól kommunikált szervezeti – cél hiányában működik*. A logisztikai csatorna alapfolyamatai közötti törések a célok között is léteznek, ezt jelzi a belső kommunikáció javítása iránti szignifikánsan magas igény. A formalizált szervezeti cél hiánya nehezíti a szervezet összehangolt irányítását.

3. Célok és stratégia összehangoltsága (E). Az egyes szakterületek teljesítménykövetelményei implicit módon kijelölik a követendő célokat. A logisztika az a vállalati terület lehet, amely a jelenlegi piaci körülmények között a stratégia alappillére – az irodalom és a nemzetközi tapasztalatok szerint. A logisztika stratégiai területként való kezelését mindinkább sürgetik a piaci igények. Állításunk alátámasztásához a vállalatoknál készült mélyinterjú interjúsorozatot használtuk fel.

- *Logisztikai stratégia befolyásoló tényezői (E).* A vizsgált vállalatoknál próbáltuk feltárni azokat a tényezőket és mechanizmusokat, amelyek a logisztikai stratégia kidolgozását befolyásolhatják. Ilyennek találtuk a felsővezetői – támogató vagy semleges – hozzáállást, a kommunikáció gördülékenységet (szervezetben belül és kívül), az alkalmazott teljesítménymércék elfogadottságát, valamint a szervezeten belüli bizalom erősségét.
- *Logisztikai célok kommunikálása (E).* A felsővezetés által kívánatosnak tartott logisztikai célok megvalósulását több tényező gátolja. Ezek között élen jár a világosan megfogalmazott cél hiánya, de nagy szerepe van a célok közvetítését akadályozó – elsősorban – kommunikációs tényezőknek is. A vezetők módszertani felkészültségének hiányosságai valamennyi vállalatra jellemzőek voltak, csakúgy, mint a szokások dominálta vállalatirányítás.

Az eddigiek alapján a szervezeti stratégia és a logisztikai célok közötti kapcsolatot vizsgálata arra utal, hogy a logisztikai *csatorna egyes funkciói (tevékenységei) számára megfogalmazott célok (teljesítménykövetelmények) gyakran nem konzisztensek*, nem képez egységes rendszert. Másrészt viszont a *szervezetten belüli kommunikáció hiányosságai gátolják a teljesítményt érintő követelmények szervezetten belül terítését*. Ily módon a kellően nem összehangolt *teljesítménymutatók halmaza divergens teljesítményekre ösztönöz*, gátolva ezzel a vállalat egyes céljainak elérését.

4. Logisztikai erőforrások és képességek (E). A logisztikai csatornában rejlő lehetőségek kiaknázásához nélkülözhetetlen a képességek ismerete és tudatos fejlesztése. Az esettanulmányok készítése során azt vizsgáltuk, hogy azok a cégek, amelyek számára az információ szélesebb körben áll rendelkezésre, hatékonyabbak-e az explicit vagy implicit stratégia összeállításában. A CLM logisztikai képességek modelljének elemeivel kapcsolatban a következőket találtuk (lásd 138. oldal):

- *Integráció.* Az alapfolyamatok közötti információ-áramlás gyakran töredezett, a folyamatok közötti kommunikáció és együttműködés alacsony szintű stb. (A kérdést részletesen elemeztük az 1. pont alatt korábban.)
- *Agilitás.* A vevői igényekre való rugalmas reagálás igénye együtt járt a logisztikai gondolkodás előtérbe kerülésével. Jelentőségét azonban egyelőre még kevesen látják át. (“A vevő a szükséges rossz”)
- *Pozicionálás.* A logisztikai stratégia-alkotás, a beszállító és vevő partnerekkel való együttműködés, valamint a szervezet átalakításának igénye csak ott került előtérbe, ahol a tulajdonosi elvárások és a menedzsment elkötelezettsége (és kvalitása) ezt lehetővé tette.
- *Mérés.* A funkcionális és folyamatszintű értékelés, valamint a benchmarking technikák alkalmazása a piaci veszélyeztetés következtében került előtérbe.

Ezek alapján fogalmaztuk meg azon állításunkat, miszerint *az információ összegyűjtésének képessége kihat a logisztikai stratégia – és célkijelölés – minőségére*. Az információ persze önmagában nem jelent stratégiát, de a stratégia-alkotás információk nélkül elképzelhetetlen.



5. Magasabb logisztikai teljesítmény, jobb szervezeti megítélés. Esetleírások sokasága tárgyalja ezt a témát, de statisztikai eszközökkel még csak keveseknek sikerült empirikus adatokkal alátámasztani. Tanulmányunkban következő két lépésen keresztül közelítettük meg a problémát.

- *Logisztika sikerben játszott szerepe és a teljesítmény közötti kapocs (K).* A az erősebb logisztikai szemléletű klaszter vállalatai valamennyi dimenzióban és valamennyi összehasonlítási alap szerint (önmaga három évvel ezelőtti teljesítményéhez, iparági átlaghoz, legerősebb versenytárshoz képest) magasabb teljesítményt mondott magáénak, mint a gyengébb logisztikai klaszter. (A szignifikáns különbséget mutató teljesítményelemek a 141. oldalon láthatóak.)
- *Magasabb operatív teljesítmény, magasabb szervezeti teljesítmény (K).* Meghatározott operatív teljesítménykritériumok alapján elkülönítettük egymástól a lépést tartó és a lemaradó vállalatok csoportját. Szinte minden szervezeti teljesítmény mutató tekintetében magasabb átlagérték jellemzi a jobb operatív színvonalú cégek teljesítményét. A két csoport közötti különbség szignifikáns volt (lásd 27. táblázat a 143. oldalon) mind a legfőbb versenytárshoz, mind önmaguk 1995-ös teljesítményéhez képest.

Az elemzések alapján úgy ítéljük meg, hogy *a logisztikai szemléletet felsővezetői szinten adaptáló vállalatok sikeresebbek, mint a logisztikai szemléletet felsővezetői szinten negligáló vállalatok.*

Másrészt viszont azt is felvetjük, hogy a *kimagasló operatív teljesítmény nyújtó cégek szervezeti teljesítménye dinamikusabban fejlődik*, mint az operatív teljesítményben lemaradó vállalatoké. Fel is vetődik a kérdés, hogy az összefüggés fordítva is igaz-e, azaz a kiemelkedő szervezeti teljesítményről beszámoló operatív teljesítménye is magas szinten mozog-e. Ezt a kérdést tanulmányunkban nem vizsgáltuk, de mindenképpen javasoljuk elemzését.

## RQ2: TELJESÍTMÉNYMÉRÉS AZ INTEGRÁLT LOGISZTIKA SZOLGÁLATÁBAN

Ebben a témakörben azt vizsgáltuk, hogy mennyiben és hogyan tesz eleget a folyamatosan új követelményekkel szembesülő logisztika követelményeinek a teljesítmény mérése. Ennek keretében foglalkoztunk az anyagi és a mérési szint összhangjával, valamint a teljesítménydimenziók körének szélesedésével.

### 1. A logisztikai teljesítmény mutatói és a szervezeti célok.

- *Pénzügyi mutatók használata és hasznossága (K).* Elemzésünk arra hívta fel a figyelmet, hogy a vállalatok relatíve kis hányada használ egyáltalán valamilyen teljesítménymérési eszközt, minta szinten egyetlen mutató használati aránya sem érte el a 80%-ot. Sőt, relatíve alacsony volt azon mutatóknak a köre is, amit a megkérdezetteknek legalább a fele használ. Az 1996-os és 1999-os adatok nem jeleznek ugrásszerű módszertani fejlődést. Meglepő módon relatíve alacsony a mutatóknak tulajdonított hasznossága. Figyelemre méltó viszont a logisztikai klaszterek mutatóhasználati gyakorlata: átlagosan 10-13%-kal többen jelezték, hogy használnak egy-egy mutatószámot, miközben jellemzően hasznosságukat is magasabbra értékelik.
- *Operatív mutatók használata és fontossága (K).* Az operatív teljesítménymutatók használatát lényegesen többen jelezték, de a módszertani támogatás hiányát itt is releváns problémának látjuk. A késztermék minősége a legelterjedtebb mutató, de a válaszadóknak mindössze 83%-a jelezte használatát. Az mindenesetre elvitathatatlan, hogy a válaszadók legalább fele lényegesen több nem-pénzügyi mutatót használ, mint pénzügyit.

Meglátásunk szerint, a *logisztikai tevékenységekhez tartozó költségmutatók nem terjedtek el hazánkban*. Ezzel együtt a költségek nyomon követésének általában sincs komoly vállalati gyakorlata, a módszertani támogatottsága hiánya költségelszámolási oldalról releváns probléma lehet.

Másrészt viszont a nem-pénzügyi mérés szerepe lényegesen nagyobb, mint vártuk. A nyugati szakirodalom könnyen azt sugallja, hogy a teljesítménymérés dominánsan költség-alapú. Ezzel szemben a magyar vállalatok azt jelzik vissza, hogy gyakorlatukban nagyobb a szerepe a nem-pénzügyi mérésnek. Ennél a kérdésnél érdemes kicsit elidőzni: Lehetséges-e, hogy a hazai vállalati kör szakadásos fejlődése, a piacgazdasági költség-orientált vállalati működés hiánya is hozzájárul ahhoz, hogy a mai vállalatok nagyobb jártasságot mutatnak a nem-pénzügyi mérésben, vagy ez az irányultság egyértelműen a jelenlegi gazdasági követelmények hatására fejlődött ki. (A kérdés megválaszolására e munka keretében nem vállalkozunk, de kutatását a jövőben mindenképpen tervezzük.)

2. Célok és mért teljesítmény összhangja (K). A kérdés vizsgálatakor tulajdonképpen ahhoz a korábban vizsgált területhez kapcsolódtunk, hogy amely az egyes területek céljainak vizsgálatát elemezte. Itt azt néztük meg, hogy a deklarált szervezeti célokhoz képest milyen mérési gyakorlat jellemzi a vizsgált vállalati kört.

- *Cél: fogyasztói minél jobb kiszolgálása.* Ahogyan korábban már említettük, a vállalatok általában magukénak vallották ezt a célt, azonban a fogyasztói kiszolgálás mérésére csak kis hányaduk vállalkozik rendszeresen. Ezt erősítik a fogyasztói megelégedettség mutatóinak használatára és hasznosságára adott válaszok is.
- *Hasznos és használt mutatók.* A vállalatvezetők által hasznosnak ítélt mutatók nagyobb használati aránynak is örvendenek, így ez alapján azt is gondolhatjuk, hogy konzisztens mérési gyakorlatról van szó: vállalataink azt mérik, amit hasznos. Másrészt viszont arról a jelenségről is szó lehet, hogy a válaszadóink egyféle önigazolási törekvése torzítja a válaszokat: ha már egyszer mérjük, akkor biztos fontos, ha meg nem mérjük, akkor biztosan nem.
- *Szervezetén belüli információ-áramlás (E,K).* Ez a kérdés többször felbukkant a tanulmány során. Elsősorban kontrolling, információ-áramlás és belső kommunikáció oldalról vizsgáltuk a kérdést. Az elemzés kimutatta, hogy a vállalatok negyedében van önálló szervezet, míg a vállalatok három-negyedében készülnek rendszeres jelentések. A 237 vállalatból mindössze 67 jelezte, hogy a logisztika számára is készülnek jelentések. Döntő többségük az erősebb logisztikai klaszterhez tartozó vállalat. Az esettanulmányok során többször felmerült a nem megfelelő jelentés-tartalom kérdése.

Ezek alapján úgy ítéltük meg, hogy a belső vállalati információ-áramlás gyakran akadályokba ütközik, a *teljesítménymérés outputja gyakran nem jut el a döntéshozókhozért felelős személyhez.*

### RQ3: AZ INTEGRÁCIÓS TENDENCIÁK A TELJESÍTMÉNY MÉRÉSÉBEN

Arra kerestünk választ, megjelennek-e, és ha igen, akkor hogyan érvényesülnek a teljesítménymérésben az alapfolyamatok integrációjával kapcsolatos törekvések.

1. Integráció mérési szinten. Az anyagi folyamatok integrációjával kimerítően foglalkoztunk az első kutatási kérdés kapcsán. A teljesítménymérés integrációjának mértékéről eddig kevés információnk van.

- *A teljesítménymutatók közötti, valamint a célok és a mérés kapcsolatrendszerét* már tárgyaltuk korábban.
- *Integrált teljesítménymérés (K, E).* A Balanced Scorecard hazai alkalmazása még csak a kezdeti stádiumban van, kevesen használják és hasznosságát még ők is relatíve alacsonynak tekintik.
- *A teljesítmény többdimenziós mérése (K).* Az összvállalati minta elemzése rávilágított, hogy a minőség szerepének megnövekedésére. Az 1996-os felmérés során a vállalatok jellemzően még a költség-szempontok mellett tették le voksukat. Tovább színesíti a képet az erősebb logisztikai klaszter, amelynek vállalatai szignifikánsan magasabbra értékelték a rugalmasság, vevőkiszolgálás és idő típusú teljesítménymutatókat.

A teljesítménymérés integráltságát illetően azt feltételezzük, hogy az integrált szemléletű teljesítménymérés nem jellemző, a problémát már felismerték, de megoldása még nem szerepel napirenden. Ennek ellenére a költség-szempontok mellett egyre inkább megjelennek olyan tényezők, mint a minőség, az idő, a rugalmasság. A logisztikai szemléletű vállalatok valamennyi teljesítménydimenzióban szignifikánsan dinamikusabb fejlődést mondanak magukénak, mint a logisztikára nem fókuszáló társaik.

Tanulmányunk legfontosabb eredményének a *logisztika és a jövedelemtermelő képesség közötti összefüggések feltárását tekintjük.*

- A logisztikát felsővezetői szinten sikeres üzleti területként értékelő vállalatok magasabb jövedelemtermelő képességgel rendelkeznek, mint a logisztikára kisebb súlyt fektető vállalatok.
- A logisztika vállalati sikerben játszott szerepét elismerő vállalatok nagyobb valószínűséggel érvényesítenek összvállalati – folyamatoptimalizáló – érdekeket a tőkelekötés gyorsítása, a működési költségek csökkentése és a fogyasztói megelégedettség növelése érdekében.
- *A logisztikai integráció fő ösztönzője a jövedelemtermelő képesség javulása.*

A globalizálódott világban a tőke-erőforrásért minden eddiginél élesebb harc folyik. Ez a verseny megköveteli a folyamatok állandó racionalizálását, mindaddig, amíg

ott tartalékok vannak. Véleményünk szerint ez a körülmény ösztönzi a folyamatorientáció térhódítását. (A működés racionalizálása hangsúlyozottan igényli a teljesítménymérési rendszer visszacsatolásait.)

Összefoglalásként elmondhatjuk, hogy a kérdőíves adatbázis elemzése a teljesítménymérés módszereinek mérsékelt fejlődését jelzik az előző felmérés óta. Fontos működési hiányosságok és anomáliák jellemzik azonban a logisztikai teljesítménymérés gyakorlatát, mint például a mérés hiánya, a stratégiai illetve működési célokkal nem összehangolt mutatóhasználat stb. Pozitívumként értékelhetjük viszont azt, hogy az operatív teljesítménymutatók használata a vállalatok szélesebb körére jellemző, mint az előző felmérésben. Akkor a pénzügyi mutatók használata volt jellemzőbb a minta vállalataira, miközben az operatív mutatók hasznosságát magasabbra értékelték. A nem-pénzügyi teljesítménymutatók előtérbe kerülése – különösen az erősebb logisztikai szemléletű cégek esetében – kedvező jelenség, hiszen alapvetően javítja a hazai cégek versenyben maradási esélyeit egy globalizálódó magyar piacon.

## TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK

A kutatás során megfogalmazott proposíciók/hipotézisek szándékunk szerint feltáró illetve leíró jellegű összefüggésekre irányultak. Kutatásunkban hangsúlyozottan nem törekedtünk hipotézisek tesztelésére és/vagy igazolására, feltáró jellegű munkát végeztünk, számtalan jövőbeli kutatás javaslatával szolgálhatunk.<sup>116</sup> Valamennyi korábbi állításunk (előzetes proposíciónk vagy hipotézisünk) további kutatást igényel. A lehetőségek közül kettőt szeretnénk külön kimelni.

- 1) A magyar vállalatok speciális fejlődési utat jártak be, a tervgazdasági jelenségek és mechanizmusok, valamint az innen származó beidegződések még nincsenek történelmi távlatban. Azt valószínűsítjük, hogy a mai magyar vállalati gazdálkodásban sokszor tetten érhetjük ennek hagyományait. A jelen kutatás témájába illeszkedően mi most a teljesítmény mérése és a logisztikai csatorna széttöredezett menedzsmentje szempontjából vetjük fel a kérdést. Miután igaz az a szállóige, hogy *úgy menedzseljük, ahogy mérjük*, biztosak vagyunk abban, hogy számtalan érdekes tanulságot hordozhat a kérdés részletes elemzése. Az esettanulmányok lehetőséget teremthetnek a logisztika és a logisztikai teljesítménymérés vállalati szerepének és kapcsolatrendszerének mélyebb megismeréséhez. A speciálisan erre a célra szerkesztett kérdőívek viszont a sokaságra jellemző általános összefüggésekre világíthatnak rá. Véleményünk szerint egy ilyen – részben kognitív szempontokra is fókuszáló – kutatás hasznos eszköz lehet a hazai vállalati gyakorlat fejlesztése érdekében.
- 2) A másik kutatási javaslatunk a két minta szerkezetbeli különbségeiből és az 1996-os és 1999-es kutatás egyes eltérő eredményeiből táplálkozik. Feltárást és mélyebb elemzést igényel a közép- és nagyvállalkozások logisztikai gyakorlatának összehasonlítása. Ugyanez igaz tulajdonosi szerkezet vagy tevékenységi ág szerint is. A hazai vállalatok logisztikai gyakorlata differenciáltabb közelítést igényel, mert ahogyan a klaszterképzés is megmutatta, a logisztika megítélése komolyan differenciál a vállalatok között. A kutatás ideális induló eszköze lehet a jelenlegi adatbázis más szempontú elemzése, melyre jelen tanulmányunk keretében nem vállalkoztunk.

---

<sup>116</sup> Ennek megfelelően választottuk eszköztárunkat is: egy nem speciálisan erre a célra szerkesztett kérdőív adatbázisának elemzését, valamint feltáró félig struktúrált mélyinterjúk lefolytatását.

Még egyszer hangsúlyozni szeretnénk azonban, hogy tanulmányunk valamennyi megállapítása további elemzést igényel. Ösztönöznénk továbbá a különböző eszköztárral való közelítést, hogy minél sokrétűbb információt nyerhessünk a logisztika vállalati teljesítményre és versenyképességre gyakorolt hatásáról.

## FÜGGELÉK

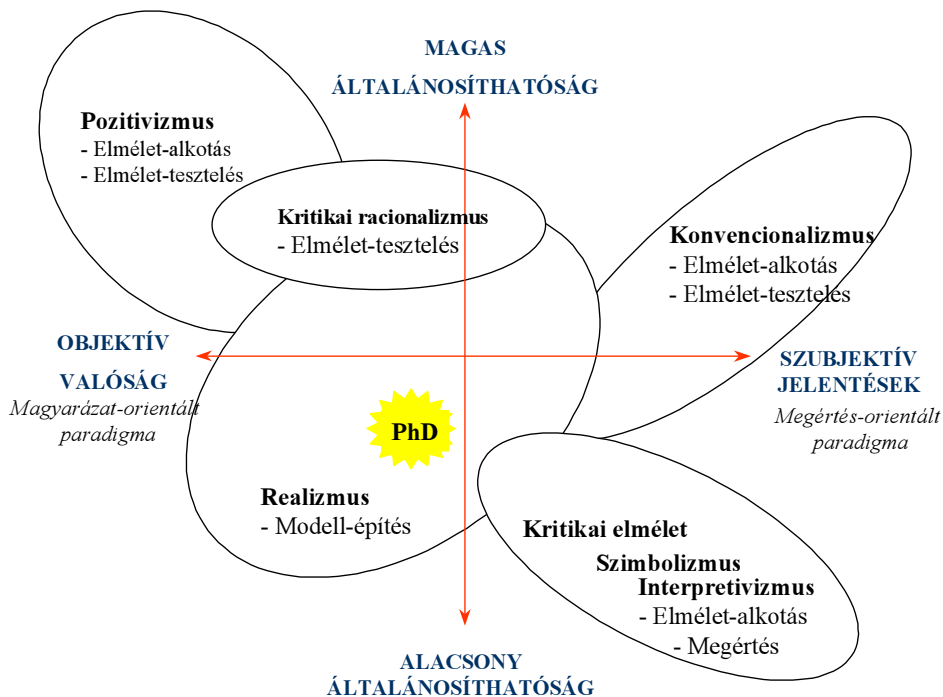
1. függelék: A kutatás pozicionálása a kutatásfilozófiai irányzatok között	190
2. függelék: Változók újrakódolása	192
3. függelék: Szakterületek egymásra hatása	193
4. függelék: Vállalati jellemzők alakulása	194
5. függelék: A vállalat helyzete és stratégiája	195
6. függelék: A stratégia-alkotás bizonytalansági forrásai	197
7. függelék: A vállalati területek sikerhez való hozzájárulása	198
8. függelék: Korrelációs mátrix: "A logisztika sikerhez való hozzájárulása" kérdés	199
9. függelék: Szakterületek egymásra gyakorolt hatása	200
10. függelék: A logisztikai tevékenységek szervezeten belüli helye	201
11. függelék: Az egyes szakterületek hozzájárulása a vállalati sikerhez	202
12. függelék: Klaszter-jellemzők (Ward klaszterezés)	203
13. függelék: A kétoldali szállító-vevő kapcsolatok főbb jellemzői	206
14. függelék: A funkciók egymásra gyakorolt hatása	209
15. függelék: A termelési teljesítménymutatók	210
16. függelék: Logisztikai teljesítményelemek problémajelző képessége	211
17. függelék: Esettanulmány protokoll	212



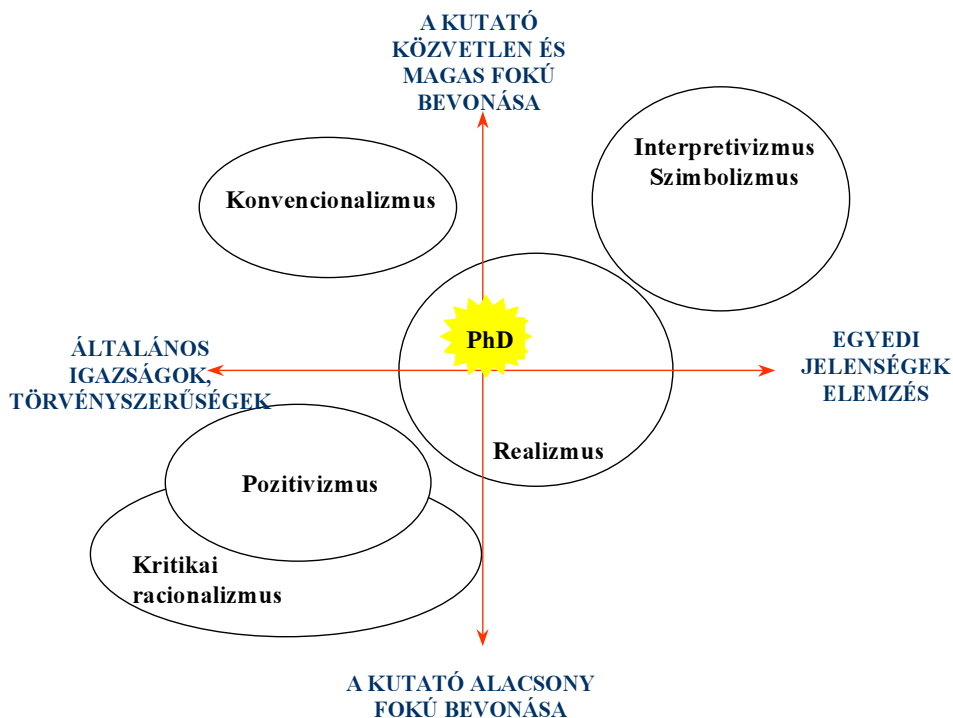
**1. függelék: A kutatás pozícionálása a kutatásfilozófiai irányzatok között**

**A PhD kutatás pozícionálása az általánosítás foka és a valóság természete dimenzióiban**

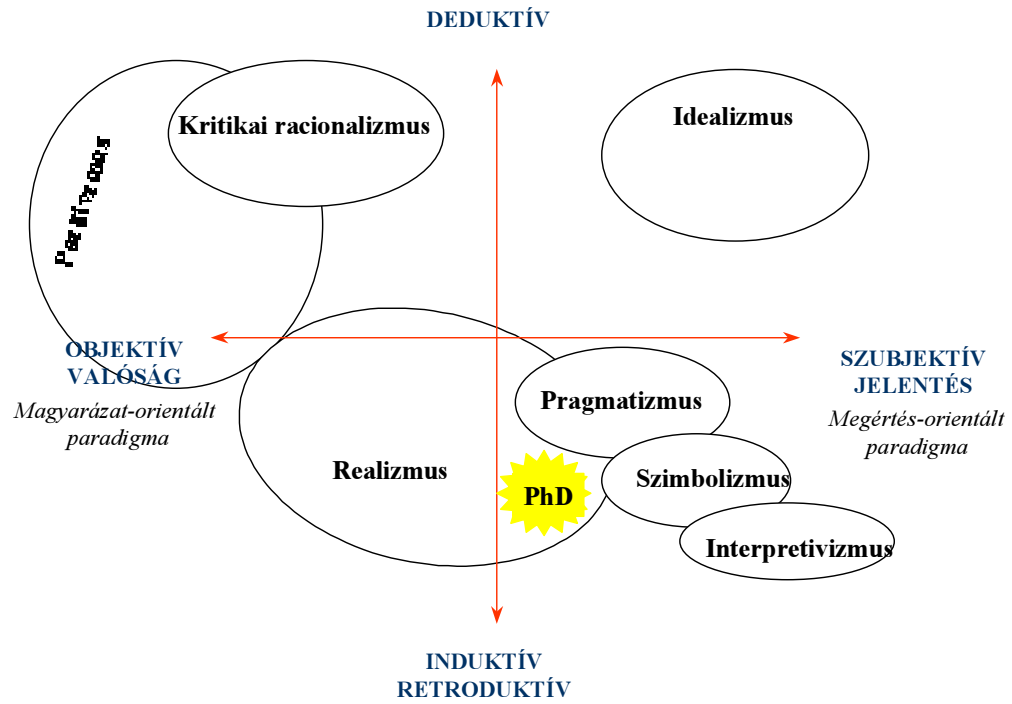
**A PhD kutatás pozícionálása a kutató bevonásának foka és a jelenségek**



**természete dimenziójában**



**A PhD-kutatás pozicionálása a deduktív/induktív kutatási logika és a valóság természete dimenziókban**



## 2. függelék: Változók újrakódolása

*Milyen mértékű a vállalat egyes területeit támogató számítógépes rendszerek integráltsága az Ön megítélése szerint?*

A két kérdőívben szereplő válaszlehetőségeket – szakértőkkel való konzultáció után – a következőképpen feleltettük meg egymásnak.

1996	1999	Új kódok
1 – egyáltalán nem használnak számítógépet	5 – a terület alacsony számítógépes támogatottsága miatt a kérdés nem értelmezhető	1
2 – a számítógépet résztvekenységekhez használják 3 – az adott területnek átfogó számítógépes rendszere van, de nincs összekötve más rendszerekkel	4 – nyomtatott bizonylatokon jelentéseken keresztül 3 – elektronikus adathordozó (pl. floppy lemez mozgásával) történik	2
4 – az adott terület rendszere részlegesen összekapcsolható más rendszerekkel	2 – közvetlen hálózati összeköttetés igénybevételével történik, az adatok továbbítása nem valós idejű	3
5 – az adott terület integrálódott a vállalati számítógépes rendszerbe	1 – közvetlen hálózati összeköttetés igénybevételével történik, az adattovábbítás valós idejű (a kapcsolódó tranzakciók automatikusan és azonnal végrehajthatók)	4

### 3. függelék: Szakterületek egymásra hatása

A kapott válaszok értékelése során a következő főbb lépéseket követtük.

- Vállalatonként 4 válasz sor ált. rendelkezésünkre – vezérigazgatói, pénzügyi, termelési és kereskedelmi kérdőív –, amelyeket vezetői csoportonként átlagoltunk.
- Az így kapott mátrix sor- és oszlopátlagai megmutatták, hogy egy-egy terület átlagosan milyen mértékű hatást gyakorol más területekre, illetve átlagosan milyen hatást gyakorolnak rájuk ezek a bizonyos szakterületek.

Ezt követően vezetőnként sorrendbe állítottuk az egymásra ható területeket, ez követhető nyomon táblázat adataiban.

Rangsor: szakterületek összesített egymásra hatása

1996	Vezérigazgató		Pénzügy		Termelés		Kereskedelem	
	↗	↖	↗	↖	↗	↖	↗	↖
Kereskedelem	2	2	3	2	2	2	2	2
Információ	4	4	4	4	4	4	4	4
Logisztika	5	5	5	5	5	5	5	5
Termelés	1	1	1	1	1	1	1	1
Pénzügy	3	3	2	3	3	3	3	3

Jelmagyarázat:

↗ - más szakterületekre gyakorolt hatás

↖ - más szakterületek teljesítményre gyakorolt hatása

**4. függelék: Vállalati jellemzők alakulása**

V5. Miként változtak a vállalat alábbi jellemzői 1995 és 1998 között (értékek adatok esetén változatlan áron)?

*a) Teljes minta*

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Hogyan alakult: beruházás	292	3,75	1,07
Hogyan alakult: K+F ráfordítás	259	3,10	,85
Hogyan alakult: saját termelésű készletek	272	3,21	,89
Hogyan alakult: vásárolt készletek	284	3,16	,91
Hogyan alakult: értékesített termékfajták	281	3,71	,84
Hogyan alakult: jelentős célpiacok száma	279	3,46	,72
Hogyan alakult: nagy vevők száma	284	3,33	,82
Hogyan alakult: termékeinek minősége	292	3,87	,67
<i>Valid N (listwise)</i>	236		

*b) 2. klaszter – Logisztikában lemaradók*

	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Hogyan alakult: beruházás	41	3,88	,98
Hogyan alakult: K+F ráfordítás	36	2,83	,77
Hogyan alakult: saját term. készletek	40	2,98	,97
Hogyan alakult: vásárolt készletek	41	3,10	,94
Hogyan alakult: ért. termékfajták száma	40	3,70	,72
Hogyan alakult: jelentős célpiacok	41	3,41	,59
Hogyan alakult: nagy vevők száma	41	3,15	,82
Hogyan alakult: termékeinek minősége	41	3,78	,65
<i>Valid N (listwise)</i>	36		

### 5. függelék: A vállalat helyzete és stratégiája

#### a) Teljes minta

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Igaz-e:cél,fogyasztók jó kiszolgálása	297	4,49	,83	,690
Igaz-e:cél,minél nagyobb profit	296	3,86	1,17	1,358
Igaz-e:célnak megfelelő szerv-i felépítés	299	3,59	,87	,759
Igaz-e:működést külső piac határozza meg	287	2,95	1,42	2,015
Igaz-e:működést belső piac határozza meg	291	3,38	1,30	1,685
Igaz-e:működést beszerzési lehetőségek határozzák meg	293	2,10	1,05	1,096
Igaz-e:működést pü-i források határozzák meg	291	3,19	1,16	1,345
Igaz-e:szállítókkal jó viszony fontos erőforr.	295	3,49	1,08	1,169
Igaz-e:fogy-kal jó viszony fontos erőforrás	296	4,05	1,08	1,174
Valid N (listwise)	267			

#### b) 1. klaszter: Logisztikában élen járók

Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Igaz-e:cél,fogyasztók jó kiszolgálása	86	4,63	,69	,472
Igaz-e:cél,minél nagyobb profit	86	4,28	,90	,815
Igaz-e:célnak megfelelő szerv-i felépítés	86	3,73	,73	,528
Igaz-e:működést külső piac határozza meg	84	3,36	1,38	1,895
Igaz-e:működést belső piac határozza meg	85	3,46	1,25	1,561
Igaz-e:működést beszerzési lehetőségek határozzák meg	85	2,35	1,09	1,183
Igaz-e:működést pü-i források határozzák meg	83	3,16	1,21	1,475
Igaz-e:szállítókkal jó viszony fontos erőforr.	84	3,80	,83	,693
Igaz-e:fogy-kal jó viszony fontos erőforrás	86	4,17	1,03	1,063
Valid N (listwise)	81			

c) 2. klaszter: Logisztikában lemaradók

#### Descriptive Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Variance
Igaz-e:cél,fogyasztók jó kiszolgálása	116	4,42	,81	,663
Igaz-e:cél,minél nagyobb profit	117	3,53	1,26	1,579
Igaz-e:célnak megfelelő szerv-i felépítés	118	3,57	,87	,760
Igaz-e:működést külső piac határozza meg	113	2,77	1,37	1,875
Igaz-e:működést belső piac határozza meg	115	3,20	1,28	1,635
Igaz-e:működést beszerzési lehetőségek határozzák meg	113	1,99	1,02	1,045
Igaz-e:működést pü-i források határozzák meg	115	3,23	1,07	1,141
Igaz-e:szállítókkal jó viszony fontos erőforr.	116	3,37	1,07	1,140
Igaz-e:fogy-kal jó viszony fontos erőforrás	115	4,04	1,00	1,007
Valid N (listwise)	103			

**6. függelék: A stratégia-alkotás bizonytalansági forrásai**

V3. Jelölje, hogy a vállalati működés feltételrendszerét képező környezet különböző területein bekövetkező változások a stratégiai döntéshozatal szempontjából milyen fokú bizonytalanság forrásai voltak három-négy évvel ezelőtt, illetve milyen fokú bizonytalanság forrásai napjainkban. (1 – az adott terület nem forrása bizonytalanságnak, 5 – az adott terület rendkívül nagymértékben forrása bizonytalanságnak)

<i>Vállalati átlagok (1999)</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Döntés,múlt:külföldi ért.piac	282	2,62	1,48
Döntés,múlt:belföldi ért.piac	292	3,52	1,22
Döntés,múlt:pénzpiaci változások	279	2,92	1,10
Döntés,múlt:külföldi szállítók	278	2,04	1,14
Döntés,múlt:belföldi szállítók	286	2,69	1,15
Döntés,múlt:műszaki fejlődés	283	2,78	1,07
<i>Valid N (listwise)</i>	266		



**7. függelék: A vállalati területek sikerhez való hozzájárulása**

Kérjük, jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező)

		<i>Felsővezetés</i>	<i>Pénzügy</i>	<i>Termelés</i>	<i>Kereskedelem</i>
Kontrolling	Átlag	3,23	2,88	3,05	3,09
	Medián	3	3	3	3
	Módusz	3	3	3	3
	Szórás	1,12	1,27	1,21	1,17
Termelés	Átlag	3,98	4,10	4,10	3,95
	Medián	4	4	4	4
	Módusz	4	5	5	5
	Szórás	1,1	1,19	1,02	1,22
Értékesítés	Átlag	4,33	4,40	4,23	4,40
	Medián	5	5	5	5
	Módusz	5	5	5	5
	Szórás	0,9	,93	1,01	0,8
Beszerzés	Átlag	3,57	3,72	3,54	3,75
	Medián	4	4	4	4
	Módusz	4	5	4	4
	Szórás	1,09	1,12	1,04	1,06
Logisztika	Átlag	2,91	2,69	2,81	3,06
	Medián	3	3	3	3
	Módusz	3	3	3	3
	Szórás	1,07	1,15	1,12	1,1
Készletgazd.	Átlag	3,32	3,43	3,33	3,44
	Medián	3	3	3	4
	Módusz	3	3	3	4
	Szórás	1,06	1,17	0,99	1,13
Költséggazd.	Átlag	4,11	4,11	4,02	4,09
	Medián	4	4	4	4
	Módusz	4	5	4	5
	Szórás	,76	,89	0,87	0,93
Pénzügy	Átlag	3,91	4,11	3,68	3,77
	Medián	4	4	4	4
	Módusz	4	4	4	4
	Szórás	,86	,91	0,96	0,99
Minőségbizt.	Átlag	3,80	3,71	3,70	3,81
	Medián	4	4	4	4
	Módusz	4	5	4	4
	Szórás	1,09	1,24	1,14	1,15
Információ	Átlag	3,30	3,25	3,12	3,25
	Medián	3	3	3	4
	Módusz	3	4	3	4
	Szórás	1,14	1,19	1,17	1,26

**Teljes minta**

<i>Vállalati átlagok (1999)</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Működésben fontos-e: Kontrolling	205	3,27	,7986
Működésben fontos-e: Termelés	238	4,35	,6266
Működésben fontos-e: Értékesítés	240	4,31	,6791
Működésben fontos-e: Beszerzés	235	3,73	,7650
Működésben fontos-e: Logisztika	204	3,07	,8069
Működésben fontos-e: Készlegzaldálkodás	233	3,44	,8413
Működésben fontos-e: Költségzaldálkodás	240	4,21	,6062
Működésben fontos-e: Pénzügy	248	3,90	,6172
Működésben fontos-e: Információmen.	192	3,29	,8390
<i>Valid N (listwise)</i>	<i>148</i>		

**8. függelék: Korrelációs mátrix: "A logisztika sikerhez való hozzájárulása" kérdés**

	Vezérigazgatói kérdőív	Pénzügyi kérdőív	Termelési kérdőív	Kereskedelmi kérdőív
Vezérigazgatói kérdőív	1			
Pénzügyi kérdőív	0.45	1		
Termelési kérdőív	0.38	0.39	1	
Kereskedelmi kérdőív	0.51	0.22	0.38	1

**9. függelék: Szakterületek egymásra gyakorolt hatása***A logisztika függése (a felsővezetés véleménye szerint)*

	Logisztikai szemlélet		Teljes minta
	Erős (1. klaszter)	Gyenge (2. klaszter)	
Kereskedelemtől	3,47	2,63	2,93
Információ menedzsmenttől	3,09	2,36	2,64
Termeléstől	3,65	3,15	3,28
Pénzügytől	3,29	2,72	2,87

*A logisztika függése (a pénzügyi vezetők véleménye szerint)*

	Logisztikai szemlélet		Teljes minta
	Erős (1. klaszter)	Gyenge (2. klaszter)	
Kereskedelemtől	3,35	2,71	2,91
Információ menedzsmenttől	2,92	2,48	2,60
Termeléstől	3,55	3,10	3,19
Pénzügytől	3,16	2,92	2,93

*A logisztika függése (a termelési vezetők véleménye szerint)*

	Logisztikai szemlélet		Teljes minta
	Erős (1. klaszter)	Gyenge (2. klaszter)	
Kereskedelemtől	3,18	2,88	2,91
Információ menedzsmenttől	2,87	2,59	2,71
Termeléstől	3,56	3,26	3,34
Pénzügytől	3,08	2,83	2,88

*A logisztika függése (a kereskedelmi vezetők véleménye szerint)*

	Logisztikai szemlélet		Teljes minta
	Erős (1. klaszter)	Gyenge (2. klaszter)	
Kereskedelemtől	3,44	2,64	2,95
Információ menedzsmenttől	3,09	2,35	2,67
Termeléstől	3,72	3,23	3,35
Pénzügytől	3,14	2,82	2,90

**10. függelék: A logisztikai tevékenységek szervezeten belüli helye**

A logisztikai klaszterek között nincs lényeges különbség a szervezeten belüli pozicionálást illetően.

*A logisztika szervezeten belüli helye (a klaszter százalékában)*

"Versenyben a világgal'99"	Erős logisztikai szemlélet (1. klaszter)	Gyenge logisztikai szemlélet (2. klaszter)
	százalékban	
Vezérigazgató	5	3
Vezérigazgató- helyettes	7	10
Ügyvezető igazgató	15	15
Főosztályvezető	17	13
Osztályvezető	21	25
Csoportvezető	15	17
Egyéb	20	17

**11. függelék: Az egyes szakterületek hozzájárulása a vállalati sikerhez**

*Kérjük, jelölje meg az alábbi skálán, hogy az Ön vállalatának körülményei között a működés egyes területeinek milyen tényleges súlya van az összvállalati működés sikere szempontjából? (1- csekély a jelentősége, 5- meghatározó tényező)*

<i>Vállalati átlagok (1999)</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Működésben fontos-e: Értékesítés	210	4,38	,5084
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	219	4,09	,4461
Működésben fontos-e: Termelés	188	4,08	,6869
Működésben fontos-e: Pénzügy	223	3,87	,5225
Működésben fontos-e: Beszerzés	204	3,66	,6824
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	202	3,37	,6250
Működésben fontos-e: Információmenedzsment	157	3,25	,6620
Működésben fontos-e: Kontrolling	163	3,08	,7148
Működésben fontos-e: Logisztika	145	2,85	,6818
<i>Valid N (listwise)</i>	<i>91</i>		

<i>Vállalati átlagok (1999)</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Működésben fontos-e: Felső vezetés	253	4,75	,3874
Működésben fontos-e: Termelés	238	4,34	,6261
Működésben fontos-e: Értékesítés	240	4,31	,6791
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	240	4,21	,6084
Működésben fontos-e: Kereskedelem/mktg	230	4,01	,7790
Működésben fontos-e: Pénzügy	248	3,90	,6175
Működésben fontos-e: Beszerzés	235	3,73	,7608
Működésben fontos-e: Készlegazdálkodás	233	3,44	,8396
Működésben fontos-e: Információ	192	3,28	,8394
Működésben fontos-e: Kontrolling	205	3,27	,7981
Működésben fontos-e: Logisztika	204	3,06	,8022
<i>Valid N (listwise)</i>	<i>146</i>		

**12. függelék: Klaszter-jellemzők (Ward klaszterezés)****Összefoglaló táblázat (a,b)**

Esetek					
Érvényes		Hiányzó		Összesen	
N	Százalék	N	Százalék	N	Százalék
204	63,9	115	36,1	319	100,0

a) Squared Euclidean Distance used  
Linkage

b) Ward

**Ward klaszterek – 2 csoport****a) Ward klaszter  $\frac{1}{2}$** 

Vállalati átlagok	N	Mean	Std. deviance
Működésben fontos-e: Kontrolling	78	3,52	,6799
Működésben fontos-e: Termelés	81	4,43	,6377
Működésben fontos-e: Értékesítés	85	4,53	,5822
Működésben fontos-e: Beszerzés	85	4,11	,6720
Működésben fontos-e: Logisztika	87	3,75	,5036
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	83	3,70	,8006
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	83	4,25	,6469
Működésben fontos-e: Pénzügy	82	3,98	,5474
Működésben fontos-e: Információ	71	3,54	,8080
Valid N (listwise)	60		

**b) Ward klaszter  $\frac{2}{2}$** 

Vállalati átlagok	N	Mean	Std. deviance
Működésben fontos-e: Kontrolling	109	3,04	,8374
Működésben fontos-e: Termelés	114	4,28	,6003
Működésben fontos-e: Értékesítés	112	4,15	,7448
Működésben fontos-e: Beszerzés	115	3,43	,7122
Működésben fontos-e: Logisztika	117	2,56	,5910
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	114	3,21	,7818
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	115	4,15	,5627
Működésben fontos-e: Pénzügy	116	3,83	,6400
Működésben fontos-e: Információ	103	3,06	,8063
Valid N (listwise)	88		

## Ward klaszterezés – 3 csoport

## Ward klaszter 1/3

<i>Vállalati átlagok</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. deviance</i>
Működésben fontos-e: Kontrolling	78	3,52	,6799
Működésben fontos-e: Termelés	81	4,43	,6377
Működésben fontos-e: Értékesítés	85	4,53	,5822
Működésben fontos-e: Beszerzés	85	4,11	,6720
Működésben fontos-e: Logisztika	87	3,75	,5036
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	83	3,70	,8006
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	83	4,25	,6469
Működésben fontos-e: Pénzügy	82	3,98	,5474
Működésben fontos-e: Információ	71	3,54	,8080
<i>Valid N (listwise)</i>	60		

## Ward klaszter 2/3

<i>Vállalati átlagok</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. deviance</i>
Működésben fontos-e: Kontrolling	39	2,57	,9265
Működésben fontos-e: Termelés	41	4,26	,5360
Működésben fontos-e: Értékesítés	41	4,06	,7721
Működésben fontos-e: Beszerzés	41	3,31	,7980
Működésben fontos-e: Logisztika	41	2,02	,5105
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	40	3,12	,7742
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	39	4,02	,6844
Működésben fontos-e: Pénzügy	40	3,64	,5882
Működésben fontos-e: Információ	36	2,58	,8216
<i>Valid N (listwise)</i>	33		

## Ward klaszter 3/3

<i>Vállalati átlagok</i>	<i>N</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. deviance</i>
Működésben fontos-e: Kontrolling	70	3,30	,6584
Működésben fontos-e: Termelés	73	4,29	,6369
Működésben fontos-e: Értékesítés	71	4,20	,7294
Működésben fontos-e: Beszerzés	74	3,50	,6562
Működésben fontos-e: Logisztika	76	2,86	,3880
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	74	3,26	,7873
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	76	4,22	,4802
Működésben fontos-e: Pénzügy	76	3,93	,6460
Működésben fontos-e: Információ	67	3,32	,6750

## Összefoglaló táblázat – Ward (3 klaszter)

Vállalati átlagok	Logisztikai klaszterek		
	1	2	3
Működésben fontos-e: Kontrolling	3,52	2,57	3,30
Működésben fontos-e: Termelés	4,43	4,26	4,29
Működésben fontos-e: Értékesítés	4,53	4,06	4,20
Működésben fontos-e: Beszerzés	4,11	3,31	3,50
Működésben fontos-e: Logisztika	3,75	2,02	2,86
Működésben fontos-e: Készletgazdálkodás	3,70	3,12	3,26
Működésben fontos-e: Költséggazdálkodás	4,25	4,02	4,22
Működésben fontos-e: Pénzügy	3,98	3,64	3,93
Működésben fontos-e: Információ	3,54	2,58	3,32

Gyakorisági tábla –Ward klaszterek (2)

		Gyakoriság	Százalék	Érvényes %	Kumulatív %
Érvényes	Klaszter 1	87	27,3	42,6	42,6
	Klaszter 2	117	36,7	57,4	100,0
	Összesen	204	63,9	100,0	
Hiányzó adat		115	36,1		
Összes eset		319	100,0		



**13. függelék: A kétoldalú szállító-vevő kapcsolatok főbb jellemzői**

A vállalaton belüli integráció szintjén túl a szállító-vevő kapcsolatok jellege is fontos információkkal szolgál az integrált logisztikai koncepció tényleges megvalósításával kapcsolatosan. Arra a kérdésre, hogy miért kötnek a vállalatok hosszú távú szerződést vevőikkel, illetve szállítóikkal, a következő táblázatban látható válaszokat kaptuk:

*A vevőkkel kötött hosszú távú szerződés motivációi*

	<i>1. klaszter Logisztikában lemaradók</i>	<i>2. klaszter Logisztikában élen járók</i>
Stabil kapacitáskihasználás	3,97	4,23
Stabil bruttó árbevétel	3,96	4,14
Várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete	3,49	4,05
Várható minőségi követelmények előzetes ismerete	3,31	3,69
Kalkulálható szerződések reménye	3,26	3,67
Költségcsökkentési lehetőségek	3,13	3,58
Jövőbeni további szerződések reménye	3,58	3,57
A szerződéses kereten belüli rugalmasság lehetősége	2,95	3,31
Közös stratégia lehetősége	2,43	3,25
Fejlesztési együttműködés lehetősége	2,76	3,21
Szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	2,58	3,14
Közös probléma-elhárítás lehetősége	2,59	3,13
Versenytársak kizárása	2,96	3,12
A vevő ragaszkodik hozzá	2,66	2,81

*1 – elhanyagolható, 5 – meghatározó*

A legfontosabb szempontok mindegyike az *üzletmenet stabilitásának biztosításához kapcsolódik*, ilyenek például a stabil kapacitáskihasználás, a stabil bruttó árbevétel és a várható mennyiségi követelmények előzetes ismerete. Ez a három tényező a “logisztikai fókusz” vállalatainál sorra 4 feletti értéket vett fel.

Szállítói oldalon a helyzet hasonló: ugyanúgy a stabilitás (megbízhatóság, kalkulálhatóság) szerepel az élen, a költségcsökkentés és a rugalmasság csak ezután következnek, tehát a költségek abszolút fontosságához kapcsolódó stratégia e területen cáfolódni látszik. Az alábbi táblázat alaposabb elemzése azt is kimutatja, hogy a megbízható ellátás abszolút fontosságú mindkét vállalatcsoport esetén.

*A szállítóval kötött hosszú távú szerződés okai*

	<i>1. klaszter Erős logisztikai szemlélet</i>	<i>2. klaszter Gyenge logisztikai szemlélet</i>
megbízható ellátás	4,06	4,41
előre kalkulálható beszerzési költségek	3,83	4,22
kalkulálható szerződési feltételek	3,78	4,05
megbízható, ismert minőség	3,73	4,05
költségcsökkentési lehetőségek	3,48	3,96
a szerződéses keret rugalmas "lehívása"	3,19	3,67
szállítási, tárolási feltételek kedvezőbb volta	2,93	3,5
előnyszerzés az ellátásban a verstársakkal szemben	2,92	3,29
szeretne ragaszkodni az adott szállítóhoz	2,82	3,27
ismert	2,95	3,08
közös stratégia lehetősége a szállítóval	2,74	3,07
fejlesztési együttműködés lehetősége	2,67	2,98
a szállító ragaszkodik hozzá	2,48	2,51

*1 – egyáltalán nem, 5 – meghatározó*

Ha azt a kérdést vizsgáljuk, hogy miért nem köt hosszú távú szerződést vevőivel illetve szállítóival, meglepő eredményekkel találkozhatunk. A vevői oldalon egyáltalán nem volt szempont a partner ragaszkodása a kapcsolathoz, addig a szerződések elmaradása a vállalatok szerint leginkább a vevők elutasításán múlik. Ez azt jelenti, hogy a szállítói oldalon egyáltalán nem számít a partner véleménye se pro, se kontra. Tehát *addig, amíg a kapcsolatok megkötésében egyértelműen a stabilitás játszott a kulcsszerepet, addig azok elmaradását leginkább a rugalmasság – majd szorosan mögötte a költségcsökkentés – indokolja.*

A szállító – vevő kapcsolat jellege egyre inkább átalakulóban van, vonatkozik ez a kijelentés a *kommunikáció jellegére és eszközrendszerére* is. A hagyományos telefon mellett – vagy nagyon gyakran helyett megjelennek a számítógépes kommunikációs technikák is: ez jelentheti elektronikus adathordozó cseréjétől kezdve egészen az on-line EDI-típusú rendszer kölcsönös működtetését is.

*Üzleti partnerekkel való számítógépes kapcsolat*

	<i>1. klaszter Erős</i>	<i>2. klaszter Gyenge</i>
	<i>partnerek száma</i>	
E-mail üzenetek cseréjén alapuló kapcsolat	4.62	13.28
Elektronikus adathordozók (pl. floppy lemez) cseréjén alapuló kapcsolat	2.85	13.68
A vállalat vagy az üzleti partner tulajdonában álló, kihelyezett számítógépes terminálon keresztüli kapcsolat	0.63	11.19
Számítógépes rendszerek közötti szabványos elektronikus adatcserén (pl. EDIFACT) alapuló kapcsolat	0.56	0.68

A különbség szignifikáns és számottevő három kategóriában. Egyértelműnek tűnik, hogy a logisztikai fókusszal rendelkező vállalatok sokkal komolyabban veszik az üzletben a gyorsaságot, aminek megfelelően sokkal több partnerrel alakítanak ki elektronikus adatcsere és/vagy adattovábbítás lehetőségét megteremtő kapcsolatokat.



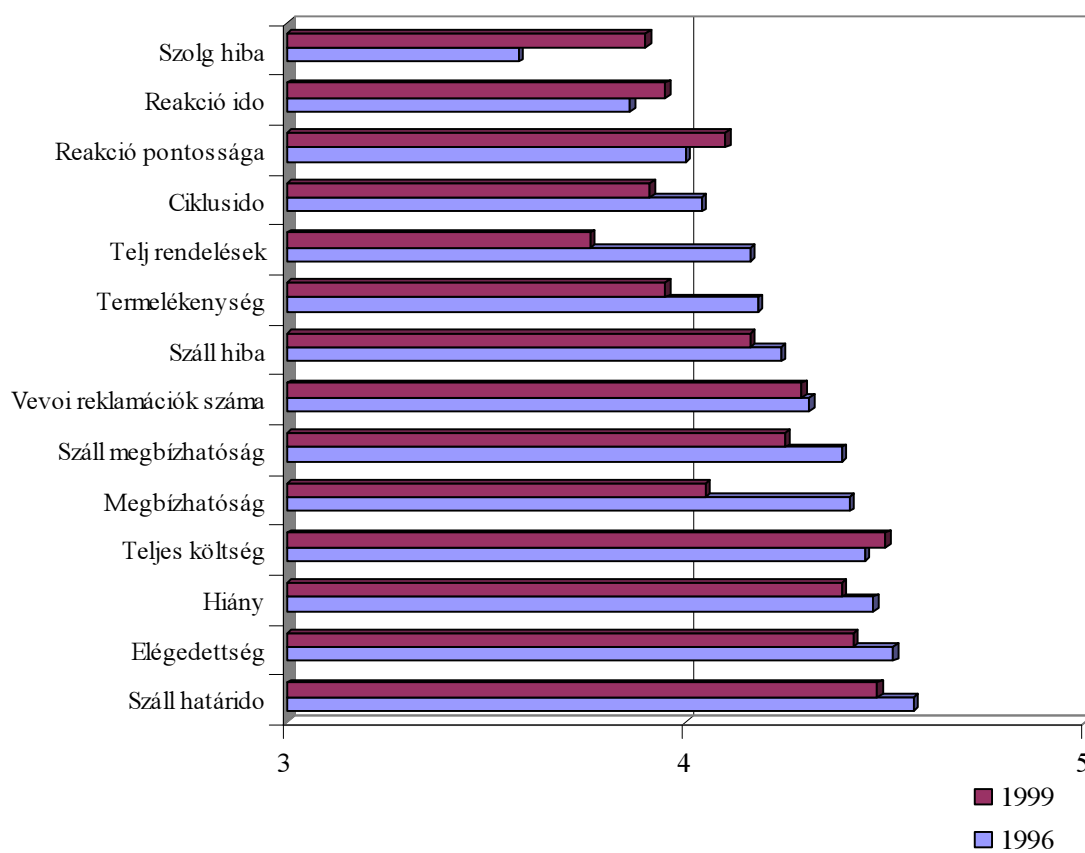
**15. függelék: A termelési teljesítménymutatók**

	<i>Használók aránya (%)</i>	<i>Szórás</i>	<i>Fontosság</i>
<i>Készletnyilvántartás pontossága</i>	73,4	0,44	4,29
<i>Anyagjegyzék pontossága</i>	70,7	0,46	4,31
<i>Gyártási útvonal pontossága</i>	40,9	0,49	3,39
<i>Időnormák pontossága</i>	62,0	0,49	3,89
<i>Keresleti előrejelzés pontossága</i>	31,3	0,46	3,68
<i>Rendelésteljesítés pontossága</i>	71,2	0,45	4,52
<i>Rendelésteljesítés időtartama</i>	63,3	0,48	4,22
<i>Termelési átfutási idő</i>	65,3	0,48	4,08
<i>Terméktervezési idő</i>	27,3	0,45	3,15
<i>Nyersanyag minőség</i>	69,5	0,46	4,40
<i>Fázistermék minőség</i>	54,8	0,50	4,02
<i>Késztermék minőség</i>	83,3	0,37	4,82
<i>Minőségköltség</i>	40,7	0,49	3,64
<i>Vásárlói elégedettség</i>	45,0	0,50	4,49
<i>Termelékenység</i>	75,1	0,43	4,37
<i>Készletszintek</i>	69,8	0,46	3,77
<i>Átállítási idők</i>	37,1	0,48	3,40
<i>Allásidő (gép és/vagy munkás)</i>	51,0	0,50	3,71
<i>Alkalmazottak cserélődésének foka</i>	32,5	0,47	3,19
<i>Alkalmazottak hiányzása</i>	67,2	0,47	3,59
<i>Alkalmazotti javaslatok száma</i>	25,5	0,44	3,18
<i>Vevői reklamációk száma</i>	72,9	0,45	4,18
<i>Reklamáció kezelés gyorsasága</i>	53,4	0,50	4,23

1 - elhanyagolható, 5 - meghatározó

**16. függelék: Logisztikai teljesítményelemek problémajelző képessége**

*CLM felmérése Észak-Amerikában és Európában*



**17. függelék: Esettanulmány protokoll**

**A protokoll áttekintést ad az esettanulmányokkal kapcsolatos tennivalókról.**

*Az esettanulmány áttekintése*

*A kutatás alapinformációinak közlése*

*A kutatás kiindulópontja*

*Főbb kutatási célok*

*A kutatás menete, az interjú kutatásban játszott szerepe*

*A legfontosabb kutatási szempontok*

*Az esettanulmány választás főbb szempontjai*

*Kutatási kérdések*

*Kutatási proposíciók*

*A kutatás elméleti relevanciája*

*Helyszíni kutatómunka*

*Kapcsolatfelvétel a vállalattal*

*A kutatáshoz használt eszközök (jegyzetek, videofelvétel, magnófelvétel)*

*Az adatgyűjtés ütemezése, határidő*

*Az esettanulmány során alkalmazott kérdések*

*A kutatáshoz szükséges kérdések listája*

*A szükséges adatok forrása: (interjúalanyok neve, vállalati dokumentumok, megfigyelések)*

*A szükséges adatok listája és struktúrája*

## HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE

- Ackoff, Russel [1970]: *A Concept of Corporate Planning*. Wiley-Interscience: New York
- Ackoff, Russel [1987]: Business ethics and the entrepreneur. *Journal of Business Venturing* Vol.13. No.2.
- Adam, E. E. - Swamidass, P. M. [1989]: Assessing operations management from a strategic perspective. *Journal of Management*. Vol.15. No.2. pp. 181-203
- Agrawal, Raj – Findley, Stephen – Greene, Sean – Huang, Kathryn – Jeddy, Aly – Lewis, William W. – Petry, Markus [1996]: Capital productivity: Why the US leads and why it matters. *McKinsey Quarterly*. No. 3 pp. 39-55
- Ahlstrom, Par – Karlsson, Christer [1996]: Change processes towards lean production. The role of the management accounting system. *International Journal of Operation and Production Management*. Vol.16 pp. 42-56
- Amundson, Susan D. [1998]: Relationships between theory-driven empirical research in operations management and other disciplines. *Journal of Operations Management*. Vol.5 pp. 341-359
- Anand, Jaideep – Singh, Harbir [1997]: Asset redeployment, acquisitions and corporate strategy in declining industries. *Strategic Management Journal*. Vol.18 No. Summer Special Issue pp. 99-118
- Andersson, Par – Aronsson, Hakan - Storhagen, Nils G. [1989]: Measuring Logistics Performance. Elsevier Science. *Engineering Cost and Production Economics*. Vol.17. No.1-4. pp. 253-262
- Andraski, Joseph C. – Novack, Robert A. [1996]: Marketing logistics value: Managing the 5 P's. *Journal of Business Logistics*. Vol.17. No.1 pp. 23-34
- Ansoff, H.I. – Avner, J., Brandenburg, R.G. – Porter, F.E. – Radosevich, R. [1970]: Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms. *Long Range Planning*. Vol. 3 pp. 2-7
- Antal-Mokos Zoltán – Balaton Károly – Drótos György – Tari Ernő [1997]: *Stratégia és szervezet*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Anthony, R.N. [1965]: *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*. Division of Research. Harvard Graduate School of Business: Boston
- Anthony, Robert N. – Govindarajan, Vijay [1998]: *Management Control Systems*. Irwin and McGraw-Hill. Boston MA



- Anthony, Robert N. [1988]: *The Management Control Function*. Harvard Business School Press: Boston
- Armstrong, J.S. [1982]: The value of formal planning for strategic decisions: review of empirical research. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, pp. 197-211
- Atkinson, Anthony A. - Waterhouse, John H. - Wells, Robert B. [1997]: A stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review*. Vol.38 No.3 pp. 25-38
- Axelsson, B. [1995]: The development of network research – A question of mobilization and perserverance. In. Möller, K. – Wilson, D. (szerk.): *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*. Kluwer: Boston MA
- Azzone, G. – Bertelè, U. – Rangone, A. [1995]: Measuring resources for supporting resource-based competition. *Management Decision*. Vol.33 No.9 pp. 57-62
- Babbie, Earl [1995]: *The Practice of Social Research*. 7. kiadás. Wadsworth.
- Bain, J.S. [1956]: *Barriers to New Competition*. Harvard University Press. Cambridge MA
- Balakrishnan, S. [1996]: Benefits of customer and competitive orientations in industrial markets, *Industrial Marketing Management*, Vol.25 No.4 pp. 257-270
- Balaton Károly – Dobák Miklós – Papp Ottó – Torma István [1983]: *Szervezetelemzés, szervezetfejlesztés*. BME – MTI. Budapest
- Ballou, R. [1973]: *Business Logistics Management*. Prentice Hall. Englewood Cliffs
- Banks, R.L. – Wheelwright, S.C. [1979]: Operations versus strategy – trading tomorrow for today. *Harvard Business Review*. No.3 pp. 112-120
- Barnard, C.I. [1938]: *The Function of Executive*. Harvard University Press. Boston
- Barney, J. [1986]: Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*. Vol. 11 No.7 pp. 656-65.
- Barney, J. [1989]: Asset stocks and sustained competitive advantage: a comment. *Management Science*. Vol.35 No.12, pp. 1511-13.
- Barney, J. [1991]: Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. Vol.17 No.3 pp. 99-120.
- Barney, Jay B. [1996]: *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley. New York
- Bartlett, C. – Ghoshal, S. [1988]: Organizing for worldwide effectiveness: the transnational solution. *California Management Review*. Vol. 31, pp. 54-74
- Bechtel, Christian – Jayaram, Jayanth [1997]: Supply chain management: A strategic perspective. *International Journal of Logistics Management*. Vol.8. No.1. pp. 15-34

Berács József – Ötvös Károly [1992]: *Ipari marketing: Beszerzési és értékesítési stratégiák*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Marketing Tanszék

Berács József [1991]: A logisztika integrációs szerepének érvényesülése. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.29 No.7-8 pp. 20-24

Bhaskar, Roy [1989]: *Reclaiming Reality. A Critical Introduction to Contemporary Philosophy*. Verso. London

Bititci, Umit S. – Carrie, Allan S. - McDevitt, Liam [1997]: Integrated performance measurement systems: an audit and development guide. *The TQM Magazine*. Vol.9 No.1 pp. 46-53

Bititci, Umit S. – Muir, Daniel [1997]: Business process definition: A bottom-up approach. *International Journal of Operation and Production Management*. Vol.17 No.4 pp. 365-374

Blaikie, N. [1993]: *Approaches to Social Enquiry*. Polity Press. Cambridge.

Blatherwick, Andrew [1996]: The supply chain balancing act - Stock and service at a profit. *Logistics Information Management*. Vol.9 No.6 pp. 24-26

Bodnár V. – Dobák M. – Lázár L. [1997]: A “Szervezettervezés és menedzsment kontroll” alprojekt zárótanulmánya. “*Versenyben a világgal*” A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Zárótanulmány Z23.

Bodnár Viktória [1997]: Menedzsment kontroll, controlling, vezetői számvitel: nemzetközi elmélet és gyakorlat – hazai tapasztalatok. A controlling hazai gyakorlata I-II. *Vezetéstudomány*. Vol. 7-8

Bokor Attila [1999]: Szervezeti kultúra és tudásintegráció: A termékfejlesztés esete. PhD – téziszjavaslatok. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Budapest (kézirat)

Bookbinder, James H. – Lynch, Maureen, E. [1997]: Customer service in physical distribution: a utility-function approach. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.27 No.9/10 pp. 540-558

Bordáné Rabóczki Mária [1990]: *A gazdasági társaságok pénzügyi megítélése*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Bowersox, D. – Daugherty, P. – Droge, C. – Rogers, D. – Wradlow, D. [1989]: *Leading Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*, Council of Logistics Management, Oakbrook

Bowersox, D.J. – Closs, D.J. [1996]: *Logistical Management - The Integrated Supply Chain Management*. McGraw-Hill

Bowersox, D.J. – Closs, D.J. – Helferich, O.K. [1986]: *Logistical Management*. Macmillan Publishing Co. New York

Bowersox, Donald J. – Daugherty, Patricia L. – Dröge, Cornelia L. – Rogers, Dale S. – Wardlow, Daniel L. /Global Logistics Research Team. Michigan State University – Council of

Logistics Management/ [1995]: *World Class Logistics: The Challenge of Managing Continuous Change*. Council of Logistics Management. Oak Brook IL

Bowersox, Donald J. – Daugherty, Patricia L. – Dröge, Cornelia L. – Rogers, Dale S. – Wardlow, Daniel L. [1989]: *Leading-Edge Logistics: Competitive Positioning for the 1990s*. Council of Logistics Management. Oak Brook IL

Bowersox, Donald J. – Daugherty, Patricia L. – Dröge, Cornelia L. – Rogers, Dale S. – Wardlow, Daniel L. [1992]: *Leading-Edge Logistics*. Council of Logistics Management. Oak Brook IL

Bowman, Cliff – Ambrosini, Véronique [1998]: Value creation versus value capture: Towards a coherent definition of value in strategy – An exploratory study. *Cranfield School of Management Working Paper Series*. 14/98

Bozarth, Cecil – Chapman, Steve [1996]: A contingency view of time-based competition for manufacturers. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.16 No.6 pp. 56-67

Brown, R.S. [1980]: Measuring manufacturing performance: a targeting approach. *Management Accounting*. Vol.58 No.5 pp. 25-31

Bruns, W.J. – Kaplan, R. [1987]: *Accounting and Management Review: Field Study Perspectives*. Harvard Business School Press. Boston

Bryman, Alan [1988]: *Quantity and Quality in Social Research*. Routledge. London – New York

Bughin, Jacques – Copeland, Thomas E. [1997]: The virtuous cycle of shareholder value creation. *McKinsey Quarterly*. No. 2 pp. 157-167

Cadmus, Bradford [1930]: Operational Auditing. *Internal Auditor*. Vol. 17. No. 1. pp. 28-39 In Lemke, B.C. - Don Edwards, James (Editors) [1961]: *Administrative Control and Executive Action*. Merrill Books. Columbus CO pp. 31-38

Camp, R.C. [1989]: Benchmarking – the Search for Industry Best Practices that Lead to Superior Performance. *ASQS Quality Press*. Milwaukee WI

Campbell, J.P. [1977]: On the nature of organizational effectiveness. In P.S. Goodman, J.P. Pennings et al. (szerk) *New Perspectives on Organizational Effectiveness* (pp. 13-55). Jossey-Bass. San Francisco

Caplice, C. – Sheffi, Y. [1994]: A review and evaluation of logistics metrics. *International Journal of Logistics Management*. Vol.5 No.2 pp.15-28

Caplice, C. - Sheffi, Y. [1995]: A review and evaluation of logistics performance measurement systems. *International Journal of Logistics Management*. Vol.6 No.1 pp. 61-74

Carroll, D.T. [1983]: A disappointing search for excellence. *Harvard Business Review*. Vol. 61. No. 6. pp. 78-88.

Caves, R.E. - Porter, M.E. [1977]: From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*. Vol. 91. Pp. 41-261.

Cavinato, J.L. [1992]: A total cost/value model for supply chain competitiveness. *Journal of Business Logistics*. Vol. 13. No. 2. pp. 285-302

Chakravarthy, B. [1995]: Measuring strategic performance. In Holloway Jacky – Lewis, Jenny – Mallory, Geoff (szerk.) *Performance Measurement and Evaluation*. Sage. London pp. 252 - 279

Chamberlain, E.H. [1933]: *The Theory of Monopolistic Competition*. 8. kiadás [1962]: Harvard University Press: Cambridge

Checkland, P. [1981]: *System Thinking, System Practice*. Chichester: John Wiley and Sons

Chikán Attila – Czakó Erzsébet – Demeter Krisztina [1996]: Vállalataink erőltetett (át)menetben, *Gyorsjelentés a "Versenyben a világgal" kutatási program kérdőíves felméréséről*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Vállalatgazdaságtan Tanszék

Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Aula

Chikán Attila – Fábri Ervin – Nagy Márta [1978]: *Készletek a gazdaságban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Chikán Attila (szerk.) [1988]: *Erőforrás-tartalékok a vállalati gazdálkodásban*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Chikán Attila [1983]: *Készletezési modellek*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Chikán Attila [1984]: *Vállalati készletezési politika*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Chikán Attila [1992]: *Vállalatgazdaságtan*. KJK – Aula. Budapest

Chikán Attila [1994]: Készletkutatások napjainkban – eredmények és feladatok. *Vezetéstudomány*. No. 3. pp. 23-27

Chikán Attila [1994]: Stratégiai funkció-e hazánkban a logisztika?. *XIII. Országos Logisztikai Konferencia*. pp. 1-8

Chikán Attila [1995a]: A termelés és a logisztika integrációja. A hazai gyakorlat egy felmérés tükrében. *Ipar-Gazdaság*. Vol. 46 No. 5-6 pp. 41-44

Chikán Attila [1995b]: Vállalatelméletek és logisztika. *Logisztikai Tudományos Konferencia*. Zrínyi Miklós Katonai Akadémia. pp. 71-78

Chikán Attila [1996]: A magyar gazdaság versenyképességének logisztikai tényezői. *XIV. Országos Logisztikai Konferencia*. pp. 35-53

Chikán Attila [1997a]: Az anyagi folyamatok menedzsmentje a magyar gazdaságban – A nemzetközi tendenciák tükrében. *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Doktori értekezés*. Budapest

Chikán Attila [1997b]: *Vállalatgazdaságtan*. Budapest: Aula

Chikán Attila [1997c]: Logisztikai menedzsment és versenyképesség. *Napi Gazdaság*. Vol.17 No.158 pp.15

Chikán Attila [1997d]: Vállalatok és funkcióik integrációja. *A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Zárótanulmány

Chikán Attila [1998]: Report on competitiveness of the Hungarian enterprise sphere. *Society and Economy in Central and EAS*. Vol.20 No.3 pp. 8-44

Chikán Attila [1999]: Az értékteremtő folyamatok a vállalati működésben In Chikán Attila – Demeter Krisztina (szerk.) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Aula. pp. 1-16

Chow, Gharland – Henriksson, Lennart E. – Heaver, Trevor D. [1995]: Strategy, structure and performance: a framework for logistics research. *Logistics and Transportation Review*. Vol.31 No.4 pp. 285-308

Christopher, Martin [1992]: *Logistics and Supply Chain Management. Strategies for Reducing Costs and Improving Services*. London: Pitman Publishing

Christopher, Martin [1997]: *Marketing Logistics*. Oxford: Butterworth-Heinemann

Clay, M.S. [1977]: Evaluating the production function. *Accountancy (UK)*. Vol.88 No.1005. pp. 82-6

Cleland, Alan S. – Bruno, Albert V. [1996]: *The Market Value Process. Bridging Customer and Shareholder Value*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers

Collis, David J. – Montgomery, Cynthia A. [1997]: *Corporate Strategy. Resources and the Scope of the Firm*. International Edition: IRWIN

Connolly, T. – Conlon, E.J. – Deutsch, S.J. [1980]: Organizational effectiveness: A multiple constituency approach. *Academy of Management Journal*. Vol. 5. pp. 211-217.

Cooper, M.C. – Ellram, Lisa M. [1993]: Characteristics of Supply Chain Management and Implications for Purchasing and Logistics Strategy. *International Journal of Logistics Management*. 4/2, pp. 13-24

Cooper, Martha C. – Ellram, Lisa M. – Gardner, John T. – Hanks, Albert M. [1997]: Meshing Multiple Alliances. *Journal of Business Logistics*. 18/1. pp. 67-90

Cooper, Robin – Kaplan, Robert S. [1988]: Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, No. 5 pp.96 – 102

- Cooper, Robin – Kaplan, Robert S. [1991]: Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*. No.3 pp.131-135
- Copacino, William C. [1997]: How can logistics create shareholder value. *Logistics Management*. 36/2, pp. 31
- Copeland, Tim – Koller, Tim – Murrin, Jack [1999]: *Vállalatértékelés. Értékmérés és értékmaximalizáló vállalatvezetés*. Panem Könyvkiadó. Budapest
- Copeland, Tim – Koller, Tim – Murrin, Jack [1995]: *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. New York, Chichester, Brisbane, Toronto, Singapore: Wiley
- Coyle, J.J. - Bardi, E.J. - Langley, C.J. Jr [1992]: *The Management of Business Logistics*. 5. kiadás. West Publishing Co. St Paul MN
- Craig, C.E. – Harris, R.C. [1973]: Total productivity measurement at the firm level. *Sloan Management Review*. Vol.15 No.2, pp. 13-29
- Creswell, John W.[1994]: *Research Design. Qualitative and Quantitative Approaches*. London: Sage
- Cyert, Richard M. – March, James G. [1963]: *The Behavioral Theory of the Firm*. Cambridge: Blackwell
- Czakó Erzsébet – Wimmer Ágnes – Zoltayné Paprika Zita [1999]: Arccal a piac felé. Gyorsjelentés az 1999. évi kérdőíves felmérés eredményeiről. *“Versenyben a világgal” A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Versenyképességi Kutatóközpont.
- Csányi Tamás - Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1997]: Költséggazdálkodás, teljesítménymérés és a vállalatok hatékonysága. *A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Zárótanulmány Z22
- Cselényi József [1995]: A logisztika szerepe a “percre kész” gyártásban. In: *Logisztika – a magyar gazdaság fejlődésének stratégiai tényezője*. MLBKT III. Országos Logisztikai Konferencia. Siófok.
- Dala János [1992]: 70 év az anyagellátás szolgálatában: a FERROGLOBUS múltja, jelene és jövője. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.30 No.1 pp. 1-8
- Daugherty, Patricia J. – Dröge, Cornelia – Germain, Richard [1994]: Benchmarking logistics in manufacturing firms. *International Journal of Logistics Management*. Vol.5. No. 1. pp. 9-18
- Davis, Martin S. [1985]: Two plus two doesn't equal five: Changes in the global economy have made the conglomerate theory less workable in the 1980s. *Fortune*. Vol. 112. No. 13. pp. 171-179.

De Toni, A. – Tonchia, S. [1996]: Lean organisation, management by process and performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.16 pp. 221-236

Delanty, Gerard [1997]: *Social Science. Beyond Constructivism and Realism*. Open University Press. Buckingham

Demeter Krisztina – Gelei Andrea [1994]: Termelésmenedzsment tegnap és ma. *Vezetéstudomány*. Vol.27 No.3 pp. 27-32

Demeter Krisztina (szerk.) [1993b]: *Termelésmenedzsment I-II.*, AULA Kiadó, Budapest

Demeter Krisztina [1993a]: Mi a teendő? Javaslat termelésmenedzserek számára. In: *Logisztika: Út a sikeres vállalkozáshoz*. MLBKT I. éves konferenciája. Eger

Demeter Krisztina [1997]: A termelésmenedzsment helyzete és szerepe a versenyképességben ma Magyarországon. *A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Zárótanulmány

Demeter Krisztina [1998]: BPR and competitiveness. *Society and Economy in Central and EAS*. Vol.20 No.3 pp. 120-137

Deshpande, R. – Farley, J. U. – Webster, Jr, F. E. [1993]: Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*. Vol.57 No.1 pp. 23-37

van Dierdonck, R. – Bruggeman, W. [1983]: L'integrazione nella gestione logistica dei materiali: analisi dei problemi e delle soluzioni. (Integration in materials management: analysis of problems and solutions). *Logistica di impresa*. No.11 pp. 21-28

Dinesh, D. – Palmer, E. [1998]: Management by objectives and the Balanced Scorecard: will Rome fall again? *Management Decision*. Vol.36 No.6 pp. 363-369

Dixon, J.R. – Nanni, A.J. – Wollmann, T.E. [1990]: *The New Performance Challenge - Measuring Operations for World-Class Competition*. Dow Jones-Irwin. Homewood IL

Dobák Miklós és munkatársai [1996]: *Szervezeti formák és vezetés*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Dolgos Olga – Gritsch Mátyás [1998]: The role of inventories in value creation in a dynamic business environment: A theoretical framework.. *10<sup>th</sup> International Symposium on Inventories*, ISIR. Budapest

Dolgos Olga – Gritsch Mátyás [2000]: A logisztika és a vállalati versenyképesség kapcsolatának kérdőíves vizsgálata. In Czakó Erzsébet – Paprika Zita – Wimmer Ágnes (szerk): *Versenyben a világgal*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem, Versenyképesség Kutatóközpont (kutatási zárótanulmány)

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1994]: Tevékenységalapú költségszámítás a termelésben és a logisztikában. *Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság éves konferencia*. Keszthely

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1995a]: Tevékenységalapú költségszámítás a termelésben és a logisztikában. *Ipar-Gazdaság*. Vol.46 No.5/6

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1995b]: A logisztika, mint a potenciális versenyelőny forrása: A teljes költség koncepció. *Nemzetközi Logisztikai Tudományos Konferencia. Zrínyi Miklós Katonai Akadémia*. Budapest. pp. 331-339

Dolgos Olga [1995]: *A termelési folyamat pénzügyi elemzése*. Szaktanfolyami jegyzet. Magyar Logisztikai Beszerzési és Logisztikai Társaság. Budapest

Dolgos Olga [1997a]: Logisztikai és termelési kontrolling: a magyar empirikus valóság. *I. Termelésmenedzsment Konferencia. Veszprémi Egyetem*. Veszprém

Dolgos Olga [1997b]: Logisztikai kontrolling. In Cselényi József (szerk.) *Logisztikai menedzsment*. Phare tantárgyi modul. Miskolci Egyetem, Miskolc.

Dolgos Olga [1997c]: Költséggazdálkodás és a magyar vállalatok versenyképessége. *A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Műhelytanulmány

Dolgos Olga [1998]: Linking Logistics Performance Measurement to Shareholder Value. *4<sup>th</sup> International Management Control Association Conference. Doctoral Colloquium*. University of Reading. Reading

Dolgos Olga [1999a]: Költséggazdálkodás (VI. 1. fejezet). In Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula: Budapest. pp. 461-500

Dolgos Olga [1999b]: Kereslet- és vevőmenedzsment (II. 2. fejezet). In Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula: Budapest. pp. 61-92

Domegan, C.T. [1996]: The adoption of information technology in customer service. *European Journal of Marketing*. Vol.30 No.6 pp. 52-69

Drew, S.A.W. – Smith, P.A.C. [1995]: The learning organization: ‘change proofing’ and strategy. *The Learning Organization*, Vol.2 No.1 pp. 1-12

Drucker, P. [1957]: *The landmarks of tomorrow*. Harper & Row. New York

Easterby-Smith, Mark - Thorpe, Richard - Lowe, Andy [1991]: *Management Research. An Introduction*. Sage. London

Ehrbar, A.L. [2000]: Gazdasági hozzáadott érték. Kulcs az értékteremtéshez. Panem – Wiley. Budapest

Eisenhardt, Kathleen M. [1989]: Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol.14 No.4 pp. 532-550



Elek Györgyné – Kovács Álmos – Stahl János [1982]: *Termelésprogramozás és készletgazdálkodás*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Elek Györgyné [1994]: MRP-DRP-ERP. A termelésirányítási rendszerek fejlődéséről az MFG/PRO rendszerek kapcsán. In: *Üzleti folyamatok a logisztika tükrében*. MLBKT II. éves konferenciája. Székesfehérvár

Ellram, Lisa M. – Cooper, M.C. [1990]: Supply Chain Management and the Shipper-Third Party Relationship. *International Journal of Logistics Management*. Vol.1 No.1 pp. 1-9

Ellram, Lisa M. [1991]: Supply-Chain Management: The Industrial Organisation Perspective. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.21 No.1

Ellram, Lisa M. [1996]: A structured method for applying purchasing cost management tools. *International Journal of Purchasing and Materials Management*. Vol.32 No.1 pp. 11-19

Farkas Ivánné [1995]: Az elektronikus adatsere kapcsolatok és hatása az iparban és kereskedelemben. *Ipargazdasági Szemle*. No. 1 pp. 23-26

Fawcett, S.E. – Cooper, M.B. [1998]: Logistics performance and measurement and customer success. *Industrial Marketing Management*, Vol. 27, pp. 341-57

Fawcett, Stanley E. – Fawcett, Stanley A. [1995]: The firm as a value-added system integrating logistics, operations and purchasing. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.25 No.5 pp. 14-42

Fitzgerald, L. – Johnston, R. – Brignall, T.J – Silvestro, R. – Voss, C. [1991]: *Performance Measurement in Service Businesses*. CIMA. London

Flynn, Barbara B. – Sakakibara, Sadao – Schroeder, Roger G. – Bates, Kimberly A. – Flynn, E. James [1990]: Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*. Vol.9 No.2 pp. 250-264

Fox-Wolfgramme, S.J. [1997]: Towards developing a methodology for doing qualitative research: The dynamic comparative case-study method. *Scandinavian Journal of Management*. Vol.13. No.4. pp. 439-455

Francalanci, C. [1999]: Measuring the financial benefits of IT investments on co-ordination. *Information Resources Management Journal*. Vol. 12 No. 1, pp. 5-14

Frindrik Mária – Szilárd Imre [1998]: A gazdaság nemzetközi versenyképességének alakulása és a privatizáció. *50 éves a BKE Jubileumi Tudományos Konferencia*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. pp. 1881-1921

Fry, T.D. – Cox, J.F. [1989]: Manufacturing performance: local versus global measures. *Production and Inventory Management Journal*, No.2 pp. 52-6.

Fülöp Krisztina – Keszthelyi Tamás [1995]: A logisztikai láncintegrált minőségbiztosítás. In: *Logisztika – a magyar gazdaság fejlődésének stratégiai tényezője*. MLBKT III. éves konferencia, Siófok

- Fülöp Sándor [1992]: Az anyagbeszerzési döntések fejlesztésének feladatai és módszerei (I-II). *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. No. 11. pp. 12-18., No. 12. pp. 12-16.
- Füstös László – Kovács Erzsébet [1989]: *A számítógépes adatelemzés statisztikai módszerei*. Tankönyvkiadó. Budapest
- Galloway, D. – Waldron, D [1988]: Throughput accounting: The need for a new language for manufacturing. *Management Accounting*, No.11 pp. 34-5.
- Galunic, D. C. – Eisenhardt, K. M. [1994]: Renewing the strategy-structure-performance paradigm. In L. L. Cummings – B. M. Staw (szerk.) *Research in Organizational Behavior*. CT: JAI Press. Greenwich, pp. 215-255.
- Gelei Andrea [1993]: A logisztikai funkció helye és szerepe a vállalati szervezetben. In: *Logisztika: Út a sikeres vállalkozáshoz. Az MLBKT I. éves konferenciájának előadásai*. Eger
- Gelei Andrea [1997]: A logisztikai menedzsment szerepe a vállalati versenyképesség biztosításában. *“Versenyben a világgal” A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Zárótanulmány
- Ghalayini A. – Noble, J.S. [1996]: The changing basis of performance measurement. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.16 No.8 pp. 63-80
- Ghalayini, A.M. – Noble, James S. – Crowe, Thomas J. [1997]: An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness. *International Journal of Production Economics*. Vol.48 No.2 pp. 207-225
- Glaser, B. G. – Strauss, A. L. [1967]: *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Aldine. New York
- Gold, B. [1979]: *Productivity, Technology and Capital*. Lexington Books. New York
- Goldratt, E.M. – Cox, J. [1986]: *The Goal: Beating the Competition*. Creative Output Books. Hounslow
- Gordon, G. – DiTomaso, N. [1992]: Predicting corporate performance from organizational culture. *Journal of Management Studies*. Vol.29 No.6 pp. 783-98.
- Gömbös József [1995]: A logisztika, az értékelemzés és a controlling összefüggései. *Gazdaság és Gazdálkodás*. Vol.33 No.2 pp. 11-15
- Grant, R.M. [1991]: The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation”, *California Management Review*. No.2 pp. 114-35.
- Gritsch Mátyás [1998]: Value orientation in logistics performance measurement, *London Business School Study Report*. London
- Gritsch Mátyás [1999]: Logisztikai stratégia. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Tansegédlet

- Gritsch Máttyás – Horváth Annamária – Vörösmarty Gyöngyi – Wimmer Ágnes (szerk.) [2000]: *Magyarország mint regionális logisztikai centrum. Tanulmány a Gazdasági Minisztérium számára.* Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem & Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest
- Grönross, C. [1997]: Value driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*. Vol. 13. No.5. pp. 407-419
- Gustin, Craig M.- Daugherty, Patricia - Stank, Theodore P. [1995]: The effect of information availability on logistics integration. *Journal of Business Logistics*. Vol.16 No.1 pp. 1-22
- Hajdu Ottó – Virág Miklós [1995]: A magyar gazdaság szakágazatainak komplex pénzügyi mutatórendszeren alapuló vizsgálata. *Vezetéstudomány*. Vol.26 No.10 pp. 14-20.
- Hakanson, H. (szerk) [1982]: *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*. Wiley: Chichester
- Halászné dr. Sipos Erzsébet [1993]: A logisztikai szolgáltatás mint piaci versenyképességi kritérium. *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Kandidátusi értekezés*. Budapest
- Halászné dr. Sipos Erzsébet [1995]: Logisztikai szolgáltatás és piaci versenyképesség. *Közlekedéstudományi Szemle*. No. 4-5. pp. 13-19
- Halászné dr. Sipos Erzsébet [1998]: *Logisztika*, Logisztikai Fejlesztési Központ – Magyar Világ Kiadó. Budapest
- Hamel, G. – Prahalad, C. K. [1994]: *Competing for the Future*. Harvard Business School Press. Boston
- Harland, C.M. [1996]: Supply chain management: Relationships, chains and networks. *British Journal of Management*. Vol.7 No.Special pp. S63-S80
- Hatch, Mary Jo [1997]: *Organization Theory*. Oxford University Press. Oxford
- Hayes, R. H. – Wheelwright, S.C. [1984]: *Restoring Our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*. Wiley: New York.
- Hayes, R.H. – Abernathy, W.J. [1980]: Managing our way to economic decline. *Harvard Business Review*. No.4 pp. 67-77
- Hegedűs Erzsébet [1993]: Egy multinacionális vállalat logisztikai rendszere. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.31 No.10 pp. 29-35
- Herold, D.M. [1972]: Long range planning and organizational performance: a cross-validation study. *Academy of Management Journal*. Vol.14 pp. 91-102
- Hevitt, F. [1999]: Supply or demand? Chains or pipelines? 3<sup>rd</sup> International Logistics Symposium. European Operations Management Association (EUROMA). Firenze
- Hill, T. [1993]: *Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function*. 2. kiadás [1. kiadás 1984]: MacMillan, London

- Hillier, T. [1998]: Value. *Marketing Business*. No. 6 pp. 26-27
- Hiromoto, T. [1998]: Another hidden edge – Japanese management accounting: How control systems support manufacturing excellence. *Harvard Business Review*. No. 4.
- Hitt, M. – Ireland, R. D. [1985]: Corporate distinctive competence, strategy, industry and performance. *Strategic Management Journal*. Vol.6 pp. 273-293
- Hornigren, C.T. – Foster G. – Datar, S.M. [1997]: *Cost Accounting – A Managerial Emphasis*. Prentice Hall International
- Horváth Anna – Dolgos Olga [2000]: A logisztikai teljesítmény mérése nem pénzügyi oldalról. A logisztikai kiszolgálási színvonal és vevői elégedettség vizsgálata, In Vértés Edit (szerk.) *Logisztikai Évkönyv 2000*. Magyar Logisztikai Egyesület, Budapest
- Horváth Annamária – Gritsch Mátyás [1995]: Logistics Benchmarking. In *Logisztika – a magyar gazdaság fejlődésének stratégiai tényezője*. MLBKT III. Országos Logisztikai Konferencia. Siófok
- Horváth Annamária [1998]: Benchmarking a logisztikában. IN Knoll Imre – Vértés Edit – Halászné Sipos Erzsébet (szerk.) [1998]: *Logisztikai Évkönyv '98*. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest
- Horváth Lajosné [1995]: A logisztika integrációs szerepe az anyaggazdálkodásban. *Gazdaság és Gazdálkodás*. No. 5. pp. 6-11
- Horváth Péter [1990]: *Controlling. Út egy hatékony controlling rendszerhez*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Horváth Péter [1993]: *Target Costing*. CAM-I Research Project. IFS International
- Horváth Tamás – Mészáros Ágnes [1997]: Controlling és vezetői információs rendszerek - Túl a mítoszokon. *Vezetéstudomány*. No. 3. pp. 3-17
- Hoványi Gábor [1993]: A logisztika párbeszéde egy iparvállalat többi funkciójával. In: *Üzleti folyamatok a logisztika tükrében*, MLBKT II. éves konferenciája, Székesfehérvár
- Hoványi Gábor [1994a]: Kihívások az ezredfordulón. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.32 No.5 pp. 5-10
- Hoványi Gábor [1994b]: Vállalati anyaggazdálkodás és a versenyképesség új kihívásai az ezredforduló éveiben. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Különszám. pp. 11-16
- Hussey, Jill – Hussey, Roger [1997]: *Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Macmillan
- Janson, R.L. [1980]: Graphic indicators of operations. *Harvard Business Review*. Vol.58 No.6 pp. 164-70

- Janson, R.L. [1981]: Key indicators for production and inventory control. *American Production and Inventory Control Society 24<sup>th</sup> Annual Conference Proceedings*, APICS, Falls Church, VA, pp.319-21.
- Johnson, H. T. [1992]: *Relevance Regained From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment*. The Free Press. New York
- Johnson, H.T. – Kaplan, R.S. [1987]: *Relevance Lost – The Rise and Fall of Management Accounting*. Harvard Business School Press. Boston MA
- Jüttner, Uta – Wehrli, Hans Peter [1995]: Interactive system's value creation through relationship marketing. *American Marketing Association*. Vol.6 No.4 pp. 16-23
- Kadocsa György – Francsovcics Anna [1993]: Logisztikai controlling. *Ipargazdálkodás*. No. 2 pp. 5-10.
- Kadocsa György [1994]: A logisztika és a számvitel kapcsolata. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.32 No.9 pp. 17-21
- Kanter, R.M. – Brinkerhoff, D. [1981]: Organizational performance: Recent development in measurement. *Annual Review of Sociology*. Vol.7. pp. 322-349
- Kaplan Robert S. - Norton, D.P. [1992]: The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*. No.1 pp. 71-79
- Kaplan, R. – Atkinson, A. [1989]: *Advanced Management Accounting*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs
- Kaplan, Robert S. – Cooper, R. [1998]: *Cost & Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*. HBS Press
- Kaplan, Robert S. - Norton, D.P. [1993]: Putting the Balanced Scorecard to Work. *Harvard Business Review*. No.5 pp. 134-147
- Kaplan, Robert S. – Norton, D.P. [1996]: Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*. No.1 pp. 75-85
- Kaplan, Robert S. – Norton, D.P. [1998]: *Balanced Scorecard – Eszköz, ami mozgásba hozza a stratégiát. Kiegyensúlyozott mutatószámrendszer*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó – IFUA Horváth & Partner. Budapest
- Kaplan, Robert S. - Norton, David P. [1996]: *Translating Strategy into Action. The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press. Boston MA
- Kaplan, Robert S. (szerk.) [1990]: *Measures for Manufacturing Excellence*. HBS Press. Boston MA
- Kata János [1992]: Az elosztási logisztika költségstruktúrájának vizsgálata. *Közlekedéstudományi Szemle*. Vol.42 No.3 pp. 89-92

Kent, John L. Jr. – Flint, Daniel J. [1997]: Perspectives on the evolution of logistics thought. *Journal of Business Logistics*. Vol.18 No.2 pp. 15-30

Kieser, Alfred [1995]: *Szervezet-elméletek*. Aula. Budapest

Kindler József [1974]: A rendszerszemléletű döntéselmélet egyes kérdései, figyelemmel a vezetői döntésekre. *Marx Károly Közgazdaságtudományi Egyetem. Kandidátusi értekezés*. Budapest

Kiss Péter [1995]: A logisztika fejlődése a CHINOIN-ban. *Logisztika*. Vol.2 No.11 pp. 10-13

Kocsis Csilla [1996]: Tevékenység-alapú költségelemzés. *Magyar Távközlés*. No.5

Kocsis József [1992]: Javaslat a termelésmenedzsment (production management) tartalmának hazai értelmezésére. *Vezetéstudomány*. No. 9-10. pp. 65-69

Koltai T. – Tamássy A. [1996]: Tevékenység-alapú költségcsökkentési rendszer (ABC) tervezésének tapasztalatai az Electrolux-csoport jászárolszállási hűtőládagyárában. *Számvitel és Könyvvizsgálat*. No. 4

Koltai Tamás [1994]: A tevékenység alapú termékkalkuláció elvi alapjai és gyakorlati bevezetése. *Számvitel és Könyvvizsgálat*. Vol.36 pp. 445-451

Koltai Tamás [1992]: A standard költségcsökkentés és a vezetői döntéstámogatás. *Számvitel és Könyvvizsgálat*. Vol.34 No.1 pp. 11-18

Kornai János [1989]: *A hiány*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest

Kornai János [1993]: A szocialista rendszer. Kritikai politikai gazdaságtan. HVG Kiadói Rt. Budapest

Kornai János [1983]: *Ellentmondások és dilemmák*. Magvető Kiadó. Budapest

Kovács Gábor [1999]: Az információs rendszer. In Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Termelés, szolgáltatás, logisztika. Budapest: Aula.

Kovács Sándor [1998]: Vezetői munka – versenyképesség. *Vezetéstudomány*. No.2 pp.2-9

Kovács Zoltán [1995]: Logisztika. Interaktív bevezetés a logisztikai rendszerek tervezésébe, szervezésébe, irányításába. Logisztikai Fejlesztési Központ. Budapest

Kraak, I.P.J. [1994]: The Győri Kéksz project. Setting up third party warehousing and distribution. *Courtesy of Eindhoven University of Technology*. Budapest. In Rapp Zoltán [1995]: A logisztika helyzete Magyarországon a 90-es években... A logisztika szerepe a piacgazdasági alkalmazkodásban. *Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Doktori disszertáció*.

Kvale, S. [1996]: Interviews. An Introduction to Qualitative Research Interviewing. Sage: London

- Ládonyi J. [1994]: A számítógépes termelésirányítási rendszerre való áttérés kihívása, In: *Logisztika: út a sikeres vállalkozáshoz, az MLBKT I. konferenciája*, Keszthely.
- LaLonde, B.J. – Cooper, Martha C. – Noordewier, Thomas G. [1988]: *Customer Service: A Management Perspective*. Council of Logistics Management. Oak Brook IL
- Lambert, D.M. – Stock, J.R. [1993]: *Strategic Logistics Management*. Irwin. Englewood Cliffs
- Lamming Richard [1993]: *Beyond Partnership: Strategies for Innovation and Supply*. Prentice-Hall. Hemel Hempstead.
- Langley, C John [1986]: The evolution of logistics concept. *Journal of Business Logistics*. Vol.7 pp. 15-26
- Langley, C.J. – Holcomb, Mary C. [1992]: Creating logistics customer value. *Journal of Business Logistics*, Vol.13 No.2 pp. 1-27
- Lebas, Michel [1993]: Performance measurement and performance management. *12<sup>th</sup> ECPR Conference*. ECPR. Lappeenranta. Finland.
- Lebas, Michel [1998]: The concept of performance management. *4<sup>th</sup> International Management Control Association Conference. Doctoral Colloquium*. University of Reading. Reading
- Lee, Hau L. – Padmanabhan, V. – Whang, Seungjin [1997]: Information distortion in a supply chain: The bullwhip effect. *Management Science*. Vol.43 No.4 pp. 546-558
- Legeza Enikő [1995]: A logisztika minősége. *Közlekedéstudományi Szemle*. No. 10. pp. 4-9
- Leonard-Barton, D. [1995]: *Wellsprings of Knowledge: Building and Sustaining the Sources of Innovation*, Harvard Business School Press. Boston
- Lewis, Ira – Talalayevesky, Alexander [1997]: Logistics and information technology: A coordination perspective. *Journal of Business Logistics*. Vol.18 No.1 pp. 141-15
- Lewitt, T. [1980]: Marketing Success through Differentiation of Anything. *Harvard Business Review*. Vol.19 No.2 pp. 79-88.
- Lintner, J. [1964]: The valuation of risk assets and the selection of risky investments in stock portfolios and capital budgets. *Review of Economics and Statistics*, Vol. 47. No. 2. pp. 13-17
- Lockamy, A. – Smith, W. [1997]: Managing the supply chain: A value-based approach. *APICS International Conference Proceedings* pp. 23-32
- Lőrincz Péter [1996]: Termelésmenedzsment szoftverrendszerek benchmarkingja, *MLBKT IV. konferenciája*, Keszthely
- Lynch, Richard L. – Cross, Kelvin F. [1991]: *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement*. Blackwell Publications. Oxford
- Mahoney, Joseph T. – Pandian, J. Rajendran [1992]: The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*. Vol.13 pp. 363-380

- Markides, Costas C. – Williamson, P.J. [1995]: Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *INSEAD Working Paper Series* 95/78/SM
- Markides, Costas C. – Williamson, Peter J. [1996]: Corporate diversification and organizational structure: A resource-based view. *Academy of Management Journal*. Vol.39 No.2 pp. 340-367
- Markides, Costas C. [1995]: *Diversification, Refocusing, and Economic Performance*. The MIT Press
- Marosi Miklós [1980]: *Szervezés, ösztönzés, hatékonyság*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Marosi Miklós [1988]: *A szervezés és irányítás nemzetközi fejlődése – magyar gyakorlata*. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó. Budapest
- Marosi Miklós [1991]: *A magyar vezetés- és szervezéstudomány fejlődése*. Aula. Budapest
- Maskell, B.H. [1991]: *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*. Productivity Press. Cambridge
- Mason, E.S. [1949]: The current state of the monopoly problem in the United States. *Harvard Law Review*. Vol.62. pp. 1265-1285.
- McTaggart, James M. - Kontes, Peter W. - Mankins, Michael C. [1994]: *The Value Imperative. Managing Superior Shareholder Returns*. The Free Press. New York
- Mears-Young, Bridget - Jackson, Mike C. [1997]: Integrated logistics - Call in the revolutionaries! *Omega International Journal of Management Science*. Vol.25 No.6 pp. 605-618
- Mentzer, J.T. – Konrad, B.P. [1991]: An efficiency/effectiveness approach to logistics performance analysis. *Journal of Business Logistics*. Vol.12 No.1 pp. 33-61
- Mentzer, John T – Firman, John [1994]: Logistics control systems in the 21<sup>st</sup> century. *Journal of Business Logistics*. Vol.15 No.1 pp. 215-227
- Metykó Béla [1994]: Electrolux Lehel Kft anyaggazdálkodásának követelményrendszere. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.32 No.1 pp. 28-35
- Meszéna György [1984]: *Sztochasztikus módszerek a döntéselőkészítésben (modellek, esettanulmányok)*. Tankönyvkiadó. Budapest
- Miles, Matthew B. – Huberman, A. Michael [1994]: *Qualitative Data Analysis*. Sage. London
- Minor, E. D. III – Hensley, R.L. – Robley Wood, D. Jr. [1994]: A review of empirical manufacturing strategy studies. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.14. No.1. pp. 5-25
- MLBKT (Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság) [1995]: *Termelésmenedzsment és logisztikai szöveggyűjtemény*, MLBKT: Budapest (belső sokszorosítású tananyag)



- Morash, Edward A. – Dröge, Cornelia – Vickery, Shawnee [1996]: Boundary spanning interfaces between logistics, production, marketing and new product development. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.26 No.8 pp. 43-62
- Mucsi Barnabás [1999]: A készletezés menedzsmentje (V.2. fejezet) In Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje. Termelés, szolgáltatás, logisztika*. Budapest: Aula.
- Naisbitt [1984]: Megatrends, Perspektiven, die unser Leben verändern werden. Bayreuth. In Somogyi Sándor [1995]: Logisztika – Minőségmenedzsment. *Logisztika*. Vol.2 No.1 pp. 10-11
- Neely, Andy D. – Mills, J. – Platts, K. – Gregory, M. - Richards, H. [1994]: Realizing Strategy through Measurement. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.14 pp. 140-152
- Neely, Andy D. - Gregory, M. - Platts, K. [1995]: Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.15 No.4 pp. 80-116
- Neely, Andy D. – Richards, Huw – Mills, John – Platts, Ken – Bourne, Mike [1997]: Designing performance measures: a structured approach. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol. 17 No.11 pp.1311-1152
- Neely, Andy D. [1999]: The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.19 No.2 pp. 205-228
- Némón Zoltán [1993]: Logisztikai alapelvek szerint. *Kereskedelmi Magazin*. No. 3-4. pp.10-14
- Neven Working Group [1988]: *Performance Indicators in Logistics*, Bedford UK: Neven Working Group
- New, Colin C. - Szwajczewski, M. [1995]: Performance measurement and the focused factory: empirical evidence. *International Journal of Operations and Production Management* Vol.15 No.4. pp. 63-79.
- Nickell, Stephen [1995]: *The Performance of Companies*. Oxford UK and Cambridge USA: Blackwell
- Novack, Robert A – Rinehart, Lloyd M. – Wells, Michael V. [1992]: Rethinking concept foundations in logistics management. *Journal of Business Logistics*. Vol. 13. No. 2 pp. 233-265
- Novack, Robert A. - Lanley, Dr. C. John - Rinehart, Dr. Lloyd [1995]: *Creating Logistics Value*. Council of Logistics Management. Oak Brook IL
- Novack, Robert A. - Rinehart, Lloyd M. - Langley, C. John Jr. [1996]: A comparative assessment of senior and logistics executives' perceptions of logistics value. *Journal of Business Logistics*. Vol.17 No.1 pp. 135-178

Olavarrieta, Sergio – Ellinger, Alexander E. [1997]: Resource-based theory and strategic logistics research. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol. 27. No. 9/10.

Oliver, Christine [1997]: Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. *Strategic Management Journal*. Vol.18 pp. 697-713

Ostrenga, M.R. – Ozan, T.R. – McIlhattan, R.D. – Harwood, M.D [1997]: *Kézikönyv az ABC-költségelemzésről*. Conex Könyvkiadó. Budapest

Otley, David [1998]: Performance management: A framework for management control systems research. *Cranfield School of Management. Finance and Accounting Group Seminars*. Cranfield

Ötvös Károly [1995]: A beszerzési politika jelentősége a vállalkozásokban. *Vezetéstudomány*. No. 5-6

Pápai Béla [1993]: Elosztás helyett kereskedelem. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.31 No.9 pp. 5-10

Parányi György [1999]: Vállalati versenyképesség, potenciál. *Vezetéstudomány*. Vol.30 No.1 pp.31-42

Parasuraman, A [1997]: Reflections on gaining competitive advantage through customer value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.25. No.2. pp. 154-161

Partington, David [1998]: Building grounded theories of managerial behaviour from interview data. *Cranfield School of Management Working Paper Series*. SWP 18/98.

Penrose, Edith [1959]: *The Theory of the Growth of the Firm*. Billing and Sons. Guildford. London

Peteraf, M.A. [1993]: The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view, *Strategic Management Journal*. Vol. 14. No. 2. pp. 179-91

Peters, Thomas J. - Watermann, Robert [1982]: *In Search of Excellence*. Harper and Row. New York

Pettigrew, A.M. [1987]: Context and action in the transformation of the firm. *Journal of Management Studies*. Vol.24. No.6. pp. 649-670

Pfeffer, J. - Salancik, G.R. [1978]: *The External Control of Organisations*. New York: Harper and Row

Ploos van Amstel, M.J. - Farmer, D. [1990]: Controlling the logistics pipeline. *International Journal of Logistics Management*. Vol.1 pp. 19-27

Popper, Karl R. [1997]: *A tudományos kutatás logikája*. Európa Könyvkiadó. Budapest

Porter, Michael [1980]: *Competitive Strategy*. The Free Press. New York

- Porter, Michael [1985]: *The Competitive Advantage*. The Free Press. New York
- Porter, Michael [1986]: Competition in global industries: a conceptual framework. In Porter, M.E. (szerk.), *Competition in Global Industries*. Free Press. New York NY pp. 15-60.
- Porter, Michael [1991]: Toward a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*. Vol.12 pp. 95-117
- Porter, Michael [1993]: *Versenysztratégia*. Akadémiai Kiadó. Budapest
- Prahalad, C.K. – Hamel, G. [1990]: The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*. No.4 pp. 79-91
- Prezenszki József – Tokodi J. [1987]: A térbeli elosztás optimális kialakításának komplex algoritmus és programja. *Közlekedéstudományi Szemle*. Vol.5 No.5 pp. 203-212
- Prezenszki József (szerk.) [1995]: *Logisztika (bevezető fejezetek)*. BME Mérnöktovábbképző Intézet. Budapest
- Prezenszki József (szerk.) [1999]: *Logisztika II (Módszerek, eljárások)*. Logisztikai Fejlesztési Központ. Budapest
- Prezenszki József [1992]: A számítógéppel integrált szállítási logisztika fejlesztésének néhány eredménye. *Anyagmozgatás és csomagolás*. Vol. 37 No. 1 pp. 7-11
- Prezenszki József [1994]: A logisztika alapvető szerepének értelmezése, feladata, célja. *Közlekedéstudományi Szemle*. . Vol.44 No.4 pp. 121-131
- Pruzan, Peter - Thyssen, Ole [1990]: Conflict and consensus: Ethics as a shared value horizon for strategic planning. *Human System Management*. No.9. pp. 3-12.
- Pursell, R.B. [1980]: Administering divisional incentive compensation. *Compensation Review*. Vol.12 No.1 pp. 15-20
- Rapp Zoltán [1995]: A logisztika helyzete Magyarországon a 90-es években. A logisztika szerepe a piacgazdasági alkalmazkodásban. *Budapesti Közgazdaság-tudományi Egyetem. Doktori disszertáció*.
- Rappaport, Alfred [1986]: *Creating Shareholder Value*. The New Standard for Business Performance. The Free Press. New York
- Rappaport, Alfred [1998]: *Creating Shareholder Value*. 2. átdolgozott kiadás. The Free Press. New York
- Reszegi László [1998]: Értékmaximalizáló vállalati stratégia In Temesi József (szerk.) [1998]: *50 éves a Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem*. BKE. Budapest
- Rich, Nick – Francis, Mark [1998]: Overall supply chain performance measurement: Focusing improvements and stimulating change, *Logistics Research Network Annual Conference*, pp. 442-455

- Rixer Attila [1997]: A logisztika értelmezésének fejlődése. A lineáris logisztikától a rendszer és értékszemplétű ciklikus körfolyamati logisztikáig. *Közlekedéstudományi Szemle*. Vol.47 No.2 pp. 59-77
- Robinson, J. [1933]: *The Economics of Imperfect Competition*. 2. kiadás [1969]: Macmillan. London
- Robson, C. [1993]: *Real World Research: a Resource for Social Scientists and Practitioners-Researchers*. Basil Blackwell. Oxford
- Rolstadas, Asbjorn [1995]: *Performance Management. A Business Process Benchmarking Approach*. Chapman and Hall. New York
- Rosen, S. [1996]: Institutional Transformation: Supply or Demand? *Journal of Institutional and Theoretical Economics*. Vol. 152. pp. 275-281
- RSA [1994]: Tomorrow's company: The role of business in a changing world. Interim Research Report. *Royal Society of Arts, Manufacturers and Commerce*. London. 1994.
- Ruekert, Robert W. [1992]: Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*. Vol.9 No.3 pp. 225-245
- Rumelt, R.P. [1984]: Towards a strategic theory of the firm, In Lamb, R.B (Ed.), *Competitive Strategic Management*. Prentice-Hall. Englewood Cliffs
- Samuelson, P.A. – Nordhaus, W.D. [1990]: *Közgazdaságtan I. Közgazdasági és Jogi Könyvkiadó*. Budapest
- Schary, P.B. – Skjott-Larsen, T. [1992]: *Managing the Global Supply Chain*. Handelshojkskolens Forlag.
- Schmenner, R. – Huber, J. – Cook, R. [1987]: Geographic differences and the location of new manufacturing facilities. *Journal of Urban Economics*. No. 1 pp. 83-104
- Schumacher, E.F. [1973]: *Small is beautiful: Economics as if People Mattered*. Wiley. New York.
- Scott, Mark [1997]: *Value Drivers. The Manager's Framework for Identifying the Drivers of Corporate Value Creation*. Wiley. New York
- Seaker, Robert F. - Waller, Matthew A. - Dunn, Steven C. [1993]: A note on research methodology in business logistics. *Logistics and Transportation Review*. Vol.29 No.4 pp. 383-387
- Sebestyén László [1999]: Minőségmenedzsment (VI/2. fejezet). In Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula: Budapest. pp. 531-562
- Senge, Peter M - Sterman, John D. [1992]: Systems thinking and organizational learning: Acting locally and thinking globally in the organization of the future. *European Journal of Operational Research*. Vol.59 pp. 137-150

- Senge, Peter M. [1997]: *The Fifth Discipline*. Century Business. London
- Seres Antal [1995]: Logisztika szerepe a hazai nagy- és kiskereskedelem modernizációjában. *Logisztikai Évkönyv '95*. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest. pp. 61-65
- Shapiro, J. [1992]: Integrated logistics management, total cost analysis and optimisation modelling. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.22 No.3 pp. 33-36
- Sharpe, W.F. [1964]: Capital asset prices: A theory of market equilibrium under condition of risk. *Journal of Finance*. Vol. 19. No. 9. pp. 425-442
- Simons, Robert [1995]: *Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press. Boston MA
- Skinner, W. [1969]: Manufacturing - missing link in corporate strategy. *Harvard Business Review*. Vol.47 No.3. pp. 136-145.
- Skinner, W. [1974a]: The focused factory. *Harvard Business Review*. Vol.52 No.3. pp. 113-121.
- Skinner, W. [1974b]: The decline, fall and renewal of manufacturing. *Industrial Engineering*. No.10 pp. 32-40
- Skinner, W. [1986]: The productivity paradox. *Harvard Business Review*. Vol. 64 No. 5 pp. 55-9
- Slater, Stanley F. - Olson, Eric M. - Reddy, Venkaeshwar K. [1997]: Strategy-based performance measurement. *Business Horizons*. Vol.40 No.4. pp. 37-44
- Snow, C.C. – Thomas, J.B. [1994]: Field research methods in strategic management: contribution to theory building and testing. *Journal of Management Studies*. Vol.31. No.4. pp. 457-477
- Soósné Imre Tímea [1995]: A vezetői számvitel és controlling. *Marketing Management*. No. 10. pp. 23-35
- Stake, R.E. [1995]: *The Art of Case Study Research*. Sage. London
- Stank, Theodore P. - Daugherty, Patricia J. - Gustin, Craig M. [1994]: Organisational structure: Influence on logistics integration, costs, and information system performance. *International Journal of Logistics Management*. Vol.5 No.2 pp. 41-51
- Stank, Theodore P. - Lackey, Charles W. Jr. [1997]: Enhancing performance through logistical capabilities in Mexican Maquilador firms. *Journal of Business Logistics*. Vol.18 No.1 pp. 91-124
- Staude, Gavin E. [1987]: The Physical Distribution Concept as a Philosophy of Business. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. Vol.17 No.6 pp. 32-37

- Stevens, G.C. [1989]: Integrating the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution and Materials Management*. Vol.19 No.8. pp. 3-8
- Stewart, Gordon [1995]: Supply chain performance benchmarking study reveals keys to supply chain excellence. *Logistics Information Management*. Vol.8 No.2 pp.38-44
- Stock, R. James – Lambert, Douglas M. [1992]: Becoming a ‘world class’ company with logistics service quality. *International Journal of Logistics Management*. Vol. 3 No. 1 pp. 73-80
- Stock, R. James [1997]: Applying theories from other disciplines to logistics. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.27 No.9/10 pp. 515-539
- Stock, R. James - Lambert, Douglas M. [1993]: *Strategic Logistics Management*. McGraw-Hill. Chicago
- Sweeney, Michael T. - Szwajczewski, Marek [1996]: Manufacturing strategy and performance. A study of the UK engineering industry. *International Journal of Operations and Production Management*. Vol.16 No.5 pp. 25-40.
- Szegedi Zoltán [1994]: Logisztikai koncepciók kialakítása vállalatainknál. *Logisztikai Évkönyv '94*. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest. pp. 187-189
- Szegedi Zoltán [1995]: Nagyvállalatok logisztikai tevékenységeinek kihelyezési lehetőségei. *Logisztika*. Vol.2 No.12 pp. 8-10
- Szegedi Zoltán [1998]: *Logisztika menedzsereknek*. Kossuth Kiadó. Budapest
- Szűts István [1983]: Módszerek a vállalati hatékonyság összehasonlító elemzéséhez. KJK Budapest
- Tar József [1995]: TQM és a logisztika összefüggése. In: Logisztika – a magyar gazdaság fejlődésének stratégiai tényezője. *MLBKT III. Országos Logisztikai Konferencia*. Siófok
- Tayles, M. – Walley, P. [1995]: Integrating Manufacturing and Management Accounting Strategy – Case study insights. *2<sup>nd</sup> International Manufacturing Accounting Seminar*. EIASM. Brugges
- Taylor, B.W. – Davis, K.R. [1977]: Corporate productivity - getting it all together. *Industrial Engineering*. Vol.9 No.3 pp. 25-9
- Taylor, F. [1947]: *Scientific Management*. Harper and Row. New York
- Thune, S.S. – House, R.J. [1970]: Where long-range planning pays off – findings of a survey of formal and informal planners. *Business Horizons*. Vol. 13 pp. 81-7
- Tokodi Jenő - Prezenszki József [1995]: Operációkutatási modellek alkalmazása a logisztikai folyamatok optimalizálására. *Logisztika*. Vol.2 No.7-8 pp. 11-18
- Tóth Ágnes [1998]: A gazdasági verseny és a versenyképesség összefüggései. *Gazdaság és Gazdálkodás*. Vol.36 No.10 pp. 12-15.

- Towill, Denis R. [1996]: Industrial dynamics modelling of supply chains. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.26 No.2 pp. 23-42
- Töröcsik Mária [1992]: A beszerzési döntések információs bázisa – a beszerzési piackutatás. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. No. 7-8. pp. 19-23
- Trethon Ferenc [1994]: A logisztika integrációs szerepe. *Anyaggazdálkodás és Raktárgazdálkodás*. Vol.32 No.4 pp. 28-33
- Trunick, Perry A. [1998]: Logistics success is a measure of carrier performance. *Transportation and Distribution*. No.4 pp. 31-34
- Tucker, Frances Gaither [1994]: Creative customer service management. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*. Vol.24 No.4. pp. 32-40
- Turney, P.B.B. – Anderson, B. [1989]: Accounting for continuous improvement. *Sloan Management Review*. Vol.30 No.2 pp.37-48
- Van Ackere, Ann - Larsen, Erik Reimer - Morecroft, John D. W. [1993]: System thinking and business process redesign. *European Management Journal*. Vol.11 No.4 pp. 412-423
- van Hoek, Remko [1998]: Measuring issues in supply chain management. 4<sup>th</sup> *International Management Control Association Annual Conference. Doctoral Colloquium*. University of Reading. Reading (Nagy-Britannia)
- van Hoek, Remko [1999]: Measuring the unmeasurable. Measuring and improving performance in the supply chain. *International Journal of Logistics Management*. Vol.4 No.2 pp.23-34
- Virág Miklós [2000]: A pénzügyi cégteljesítmény fokozása. In: Varsányi Judit (szerk) : *Sokszínűség a cégstratégiában*. Aula. Budapest
- Virág Miklós [1993]: A pénzügyi kimutatók szerepe az üzleti teljesítmény megítélésében. *Ipar-Gazdaság*. Vol. 45 No. 4 pp. 27-40
- Virág Miklós [1996]: A pénzügyi kimutatók szerepe az üzleti teljesítmény megítélésében. In: Csath Magdolna (szerk): *Stratégiai menedzsment*. BKE Alkalmazott Gazdaságtan Tanszék. Budapest
- Vörös József [1991]: *Termelés management*. JPTE Kiadó. Pécs
- Vörös József [1994]: A termelés-menedzsment. *Vezetéstudomány*. 5. szám, 39–45. old.
- Vörösmarty Gyöngyi [1999]: Beszerzés (V. 5. fejezet). In Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula: Budapest. pp. 431-460
- Warren, Kim [1998]: Directions in Strategic Research. *London Business School Research Seminar*. London
- Wernerfelt, B. [1984]: A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*. Vol.5 171-180

Whybark, D.C. – Yang, Shitao [1996]: Positioning inventory in distribution systems. *International Journal of Production Economics*. Vol.45. No.1-3 pp. 271-279

Williamson, Oliver E. – Winter, Sidney G. [1991]: *The Nature of the Firm. Origins, Evolution, and Development*. Oxford University Press. Oxford

Williamson, Oliver E. [1985]: *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*. The Free Press. New York

Wimmer Ágnes [1995]: *A logisztika pénzügyei*. (Jegyzet) Magyar Logisztikai Beszerzési és Logisztikai Társaság. Budapest

Wimmer Ágnes [1997]: A magyar vállalatok teljesítménymérési gyakorlata. *A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program*. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Műhelytanulmány

Wimmer Ágnes [1999a]: *A vállalati teljesítménymérés az értékteremtés szolgálatában* (PhD – tézisjavaslatok). BKÁE. Budapest (kézirat)

Wimmer Ágnes [1999b]: Teljesítménymérés (VI. 2. fejezet). In Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1999]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula: Budapest. pp. 531-562

Wimmer Ágnes [2000a]: A vállalati teljesítmény alapján elkülöníthető klaszterek, in: Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes (szerk.): *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről*, BKÁE, Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont, 2000. pp. 18-33

Wimmer Ágnes [2000b]: Vállalati teljesítménymérés. IN Czakó Erzsébet – Zoltayné Paprika Zita – Wimmer Ágnes (szerk.): *Jelentés a magyar vállalati szféra versenyképességéről*, BKÁE Vállalatgazdaságtan tanszék, Versenyképességi Kutatóközpont pp. 212-218

Witt, Frank Jürgen – Witt, Kerin [1994]: *Controlling a kis- és középvállalkozások számára*. Springer-Verlag. Budapest

Womack, J. P. - Jones, D. T. [1994]: From lean production to the lean enterprise. *Harvard Business Review*. Vol.72 No.2 pp. 93-103

Wood, D.R. – LaForge, R.L. [1979]: The impact of comprehensive planning on financial performance, *Academy of Management Journal*, Vol. 22 pp. 516-26

Woodruff, R.B. [1997]: Customer value: The next source of competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.25 No.2 pp. 139-153

Woodruff, R.B.-Gardial, S.F. [1996]: *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*. Blackwell Business. Cambridge MA

Yin, R.K. [1994]: *Case Study Research: Design and Methods*. 2. kiadás. London: Sage

Young, S.M. – Selto, F.H. [1991]: New manufacturing practices and cost management: A review of the literature and directions for research. *Journal of Accounting Literature*. p.265-298



Zemke, R.[1993]: Creating Customer Value. *Training*. No.9 pp. 45-50

Zsolnai László [1989]: *Másként gazdálkodás*. KJK. Budapest

## A SZERZŐ TÉMÁHOZ KÖTŐDŐ PUBLIKÁCIÓI

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1994]: Tevékenységalapú költségszámítás a termelésben és a logisztikában. IN “Üzleti folyamatok a logisztika tükrében” MLBKT II. éves konferenciája. Székesfehérvár

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1995]: A logisztika, mint a potenciális versenyelőny forrása: A teljes költség koncepció. *Nemzetközi Logisztikai Tudományos Konferencia. Zrinyi Miklós Katonai Akadémia*. Budapest. pp. 331-339

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1995]: Tevékenységalapú költségszámítás a logisztikában. *Ipargazdaság*. Vol. 46. No. 5-6.

Dolgos Olga [1996]: *A termelési folyamat pénzügyi elemzése. Szaktanfolyami jegyzet*. Magyar Logisztikai, Beszerzési és Készletezési Társaság & Logisztikai Fejlesztési Központ. Budapest

Dolgos Olga [1996]: Minőségi információk vállalati vezetőknek. Új megközelítések a számvitelben. *Logisztikai Híradó*. No. 2. pp. 2-6

Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1996]: Készletértékelés és pénzügyi célok. *Logisztikai Híradó*. No. 1. pp. 8-13

Csányi Tamás - Dolgos Olga – Wimmer Ágnes [1997]: Költséggazdálkodás, teljesítménymérés és a vállalatok hatékonysága. “*Versenyben a világgal*” A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program. BKE Vállalatgazdaságtan Tanszék. Zárótanulmány Z22

Dolgos Olga [1997]: Költséggazdálkodás. “*Versenyben a világgal*” A magyar gazdaság nemzetközi versenyképességének mikrogazdasági tényezői kutatási program. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Műhelytanulmány

Dolgos Olga [1997]: Logisztikai Kontrolling. IN Cselényi József (szerk.) *Logisztikai Menedzsment Phare Tantárgyi Modul*. Miskolci Egyetem. Miskolc.

Dolgos Olga [1997]: Logisztikai és termelési kontrolling: a magyar empirikus valóság. *I. Termelésmenedzsment Konferencia*. Veszprémi Egyetem. Veszprém

Dolgos Olga [1997]: Logistics Performance Measurement in Hungary. *European Logistics Association Summer School*. Párizs (Franciaország)

Dolgos Olga (szerk.) [1997]: *Az anyagi folyamatok pénzügyi elemzése*. Szöveggyűjtemény a Logisztika és Termelésmenedzsment szakirányos hallgatók számára. Budapesti Közgazdaságtudományi Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék

Dolgos Olga [1998]: Szeret vagy nem szeret? A vevőkapcsolatok hálójában. *Logisztika Híradó*. No. 1. pp. 2-5

Dolgos Olga [1998]: Kereslet- és vevőmenedzsment (II. 2. fejezet). IN Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1998]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula: Budapest. pp. 73-124

Dolgos Olga [1998]: Költséggazdálkodás (VI. 1. fejezet). IN Chikán Attila - Demeter Krisztina (szerk.) [1998]: *Az értékteremtő folyamatok menedzsmentje*. Aula: Budapest. pp. 463 – 500

Dolgos Olga – Gritsch Mátyás [1998]: The Role of Inventories in Value Creation in a Dynamic Business Environment: A Theoretical Framework for Business Simulation Model. *10<sup>th</sup> International Symposium on Inventories. International Society of Inventory Research*. Budapest

Dolgos Olga [1998]: Contribution of Logistics Performance Measurement to Shareholder Value: A Conceptual Framework. IN Neely, Andy D. – Waggoner, D.B. (szerk.) [1998]: *Performance Measurement - Theory and Practice Conference*. Judge Institute of Management Studies. University of Cambridge. Cambridge (Nagy-Britannia)

Dolgos Olga [1998]: Linking Logistics Performance Measurement to Shareholder Value. *4<sup>th</sup> International Management Control Association Annual Conference*. Doctoral Colloquium. University of Reading. Reading (Nagy-Britannia)

Wimmer Ágnes – Dolgos Olga [1999]: A logisztikai folyamatok pénzügyi elemzése, *Záróbeszámoló az OTKA F022638 sz. kutatási projektjéhez (1996-98)* (kézirat)

Dolgos Olga [1999]: Logistics Performance Measurement: A Cognitive Perspective. *Cranfield School of Management. 1<sup>st</sup> Review Paper*. Cranfield (Nagy-Britannia)

Dolgos Olga [1999]: Performance Measurement Serving Integrated Logistics? A Cognitive View of the Literature. *Logistics Research Network Annual Conference & Doctoral Colloquium*. New-Castle (Nagy-Britannia)

Gritsch Mátyás – Dolgos Olga [1999]: The Role of Inventories in Value Creation in a Supply Chain Context. *3<sup>rd</sup> International Logistics Symposium. European Operations Management Association*. Firenze (Olaszország). IN Muffato, Moreno and Pawar, Kulwant S (szerk.) *Logistics in the Information Age*. SGE Ditoriali. Padova

Oke, Adegoke - Dolgos Olga [2000]: Performance Measurement in Manufacturing: A Focus on Manufacturing Flexibility. *7<sup>th</sup> International Annual Conference. European Operations Management Association*. Ghent (Belgium)

Dolgos Olga – Horváth Annamária [2000]: A logisztikai teljesítmény mérése nem pénzügyi oldalról. A logisztikai kiszolgálási színvonal és vevői megelégedettség vizsgálata, In Vértés Edit (szerk.) [2000]: *Logisztikai Évkönyv 2000*. Magyar Logisztikai Egyesület. Budapest (megjelenés alatt)

Dolgos Olga – Gritsch Mátyás [2000]: Az elektronikus kommunikáció a vállalatközi kapcsolatok szolgálatában - Fókuszban a virtuális vállalati kapcsolatok és az elektronikus beszerzés lehetőségei (háttér tanulmány). Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Budapest.

Dolgos Olga – Gritsch Mátyás [2000]: A logisztika és a vállalati versenyképesség kapcsolatának kérdőíves vizsgálata. IN Czakó Erzsébet – Paprika Zita – Wimmer Ágnes (szerk.): *Jelentés a magyar gazdaság versenyképességének mikrogazdasági tényezőiről*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem. Vállalatgazdaságtan Tanszék. Versenyképesség Kutatóközpont. Budapest

Dolgos Olga [2000]: Háttér tanulmány a regionális logisztikai centrum gazdasági előnyeiről, az értékteremtésben játszott szerepéről, az állami szerepvállalás lehetőségéről. IN Gritsch Mátyás – Horváth Annamária – Vörösmarty Gyöngyi – Wimmer Ágnes (szerk.) [2000]: *Magyarország mint regionális logisztikai centrum. Tanulmány a Gazdasági Minisztérium számára*. Budapesti Közgazdaságtudományi és Államigazgatási Egyetem & Budapesti Műszaki és Gazdaságtudományi Egyetem. Budapest

# TARTALOMJEGYZÉK

<b>BEVEZETÉS</b>	<b>8</b>
<b>I. rész: A SZAKIRODALOM ÁTTEKINTÉSE</b>	<b>14</b>
<i>I.1. fejezet: A VÁLLALAT CÉLJA ÉS TELJESÍTMÉNYE</i>	<b>15</b>
I.1.1. Szervezeti teljesítmény-megközelítések	15
I.1.1.1. A teljesítmény abszolút megközelítése	20
I.1.1.2. A teljesítmény relatív értelmezése	23
I.1.2. Az értéktermelő vállalat	23
I.1.2.1. Az elégedett vevő üzleti szerepe	24
I.1.2.2. A vevői érték	25
I.1.2.3. A tulajdonosi érték	26
<i>I.2. fejezet: FOLYAMATORIENTÁLT MENEDZSMENT</i>	<b>29</b>
I.2.1. Az integráció	29
I.2.2. Anyagi folyamatok integrációja: a logisztika szerepe	31
I.2.2.1. A fejlődés iránya	32
I.2.2.2. Az anyagi folyamatok csatornája	36
I.2.2.3. Értéorientáció	41
I.2.2.4. A stratégia sarokpontja	43
<i>I.3. fejezet: TELJESÍTMÉNYMÉRÉS</i>	<b>45</b>
I.3.1. Szervezeti teljesítménymérés	45
I.3.2. Anyagi folyamatok és a teljesítménymérés	47
I.3.3. Fejlődési tendenciák, trendek	49
I.3.4. Pillanatfelvétel: a teljesítménymérés integráltsága	51
I.3.5. Szintézis: folyamatok versus mérés	53
<i>I.4. fejezet: A MAGYAR NYELVŰ IRODALOM ÁTTEKINTÉSE</i>	<b>57</b>
I.4.1. Az anyagi folyamatok hazai irodalma	58
I.4.1.1. Értelmező – magyarázó – ismeretterjesztő írások	58
I.4.1.2. Módszertani megfontolások	61
I.4.1.3. Vállalati esettanulmányok, esetleírások	61
I.4.1.4. Empíriát elemző munkák	62
I.4.2. A teljesítménymérés hazai irodalma	63
I.4.2.1. Értelmező – magyarázó – ismeretterjesztő írások	63
I.4.2.2. Módszertani megfontolások	64
I.4.2.3. Empíriát elemző munkák a teljesítménymérési irodalomban	65
<i>I.5. fejezet: ERŐFORRÁS-ALAPÚ VÁLLALATELMÉLET</i>	<b>67</b>
I.5.1. Gyökerek és előfeltevések	68
I.5.1.1. Az erőforrások értelmezése és típusai	71
I.5.1.2. A vállalati versenyképesség és az integráció	73
I.5.2. Logisztikai képességek	75
<b>II. rész: A KUTATÁS MÓDSZERTANA</b>	<b>78</b>
<i>II.1. fejezet: A KUTATÁS CÉLJA ÉS FILOZÓFIÁJA</i>	<b>79</b>
II.1.1. A kutatás célja	79
II.1.2. Tudományfilozófiai alapok	80
II.1.3. Az elméletépítő paradigma	85
II.1.4. Kutatási kérdések és proposíciók	87
<i>II.2. fejezet: AZ ADATOK FORRÁSA ÉS ELEMZÉSE</i>	<b>90</b>
II.2.1. A mintaválasztás	90
II.2.1.1. A “Versenyben a világgal” kutatási program adatbázisa	91
II.2.1.2. A Council of Logistics Management logisztikai adatbázisa	98

II.2.1.3. Magyar vállalati esettanulmányok	99
II.2.2. Adatgyűjtés és adatelemzés	100
II.2.2.1. A "Versenyben a világgal" kérdőíves felmérés	100
II.2.2.2. Az esettanulmány interjúi	101
II.2.3. Egyéb kutatásmetodológiai kérdések	103
<b>III. rész: EMPIRIKUS ELEMZÉS</b>	<b>106</b>
<b>III.1. fejezet: A LOGISZTIKA ÉS A CÉLOK KÖZÖTTI KAPCSOLAT</b>	<b>108</b>
III.1.1. A logisztikai csatorna integráltsága	108
III.1.1.1. A vállalati sikerben játszott szerep	110
III.1.1.2. Szakterületek súlya a vállalati működésben	117
III.1.1.3. A logisztika helye a szervezeti hierarchiában	119
III.1.1.4. A logisztika számítógépes integráltsága	120
III.1.1.5. A logisztikai teljesítmény általános jellemzői	123
III.1.1.6. Következtetések: A logisztikai csatorna integráltsága	127
III.1.2. A logisztika, mint differenciáló erő	128
III.1.3. A szervezeten belüli célok összehangoltsága	133
III.1.3.1. Szervezeti célok	134
III.1.3.2. A célok lebontása	136
III.1.3.3. Operatív célok	139
III.1.4. A célok és a stratégia szükségessége	143
III.1.5. Logisztikai erőforrások	148
III.1.6. A logisztikai és a szervezeti teljesítmény összefüggései	150
III.1.6.1. A sikerben játszott szerep és a teljesítmény közötti kapocs	151
III.1.6.2. Magasabb operatív teljesítmény, magasabb szervezeti teljesítmény?	153
<b>III.2. fejezet: TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS INTEGRÁLT LOGISZTIKA</b>	<b>156</b>
III.2.1. A teljesítménymérés hazai gyakorlata	157
III.2.1.1. A teljesítmény pénzügyi mutatói	158
III.2.1.2. A teljesítmény operatív mutatói	162
III.2.2. A célok és a mért teljesítmény összhangja	164
III.2.2.1. Fogyasztó-orientált működés	164
III.2.2.2. A mutatószámhasználat konzisztenciája	166
III.2.3. Információ-áramlás a szervezetben	167
<b>III.3. fejezet: TELJESÍTMÉNYMÉRÉS ÉS INTEGRÁCIÓ</b>	<b>171</b>
III.3.1. Integráció mérési szinten	171
III.3.2. A teljesítmény többdimenziós mérése	173
<b>FŐBB MEGÁLLAPÍTÁSOK</b>	<b>176</b>
<b>TOVÁBBI KUTATÁSI IRÁNYOK</b>	<b>187</b>
<b>FÜGGELÉK</b>	<b>189</b>
<b>HIVATKOZÁSOK JEGYZÉKE</b>	<b>213</b>
<b>A SZERZŐ TÉMÁHOZ KÖTŐDŐ PUBLIKÁCIÓI</b>	<b>239</b>

## ÁBRÁK JEGYZÉKE

1. ábra: A tulajdonosi értéktermelés és a vevői megelégedettség kapcsolata	28
2. ábra: Csatorna szemlélet a logisztikában	36
3. ábra: Az ellátási lánc hierarchiája	40
4. ábra: Az értéklánc, a logisztikai lánc és az ellátási lánc egymásra hatása	42
5. ábra: A célok és teljesítménymutatók közötti összhang	55
6. ábra: Az iparági stratégia-építés	69
7. ábra: Az erőforrás-alapú vállalati stratégia-alkotás folyamata	71
8. ábra: A logisztikai csatorna képesség-modellje	76
9. ábra: Koncepcionális modell	88
10. ábra: A kutatási módszertan	91
11. ábra: A minta eszközérték szerinti megoszlása (%-ban, 1999)	94
12. ábra: A minta vállalatainak fő tevékenysége (%-ban, 1999)	95
13. ábra: A logisztikai csatorna integráltsága (1995)	110
14. ábra: A vállalati sikerhez való hozzájárulás átlagos mértéke	112
15. ábra: A számítástechnikát nem használó területek aránya (1996)	122
16. ábra: A költségtípusok problémajelző szerepe (1995)	124
17. ábra: A termelési célok alakulása (1999)	139
18. ábra: Logisztikai teljesítmény Amerikában és Nyugat-Európában (1995)	156

## TÁBLÁZATOK JEGYZÉKE

1. táblázat: Teljesítménydimenziók megjelenése az irodalomban	17
2. táblázat: A vevői érték és a vevői megelégedettség elkülönítése	26
3. táblázat: A logisztika fejlődése a nemzetközi szakirodalomban	34
4. táblázat: A logisztikai gondolkodás fejlődése Magyarországon	35
5. táblázat: A jelenlegi teljesítménymérési keretek összehasonlítása	53
6. táblázat: A kutatási típusok a kutatás mélységének függvényében	80
7. táblázat: A tudományfilozófiai megközelítések alternatív elnevezése	83
8. táblázat: A két fő kutatásfilozófia alapfeltevései	84
9. táblázat: A klasszikus kvantitatív vizsgálati modell elemei	97
10. táblázat: A kutatás módszertana	105
11. táblázat: A vállalati sikerhez való hozzájárulás	113
12. táblázat: A vállalati területek sikerhez való hozzájárulása	115
13. táblázat: A vállalati szakterületek döntésekben játszott súlya	118
14. táblázat: A szakterületek helye a szervezeti hierarchiában	119
15. táblázat: A logisztikai csatorna területeinek számítógépes támogatottsága	121
16. táblázat: A logisztikai teljesítmény nem-pénzügyi elemei	125
17. táblázat: A vevő kiszolgálási színvonalának alakulása	127
18. táblázat: A "Versenyben a világgal" adatbázis klaszterei	130
19. táblázat: Logisztikai klaszterek átlagértékei	131
20. táblázat: Az iparági átlaghoz viszonyított teljesítmények értékelése	132
21. táblázat: A vállalati célok és működési jellemzők alakulása	135
22. táblázat: Az éves tervekészítésbe való bevonás mértéke	138
23. táblázat: Termelési célok klaszterenkénti bontásban	142
24. táblázat: A logisztikai stratégia fejlődésének gátló és ösztönző tényezői	146
25. táblázat: A logisztikához kötődő erőforrások és képességek	149
26. táblázat: A logisztikát negligálók és a fókuszálók teljesítménye	152
27. táblázat: A logisztikai fókusz magasabb teljesítményének elemei	153
28. táblázat: Az operatív teljesítmény és a szervezeti teljesítmény közötti kapcsolat	155
29. táblázat: A leggyakrabban használt mutatók és hasznosságuk	159
30. táblázat: A leggyakrabban használt mutatók és hasznosságuk	160
31. táblázat: Kapcsolat a mutatók használata és fontossága között	163
32. táblázat: Fogyasztói kiszolgálás: célok és mutatók	165